

« RELATIONS ENTRE MUNICIPALITÉS ET
ORGANISATIONS SOCIOCULTURELLES EN VALAIS :
ELEMENTS DE COMPREHENSION ET ÉLABORATION
D'UNE FORME DE PARTENARIATS POSITIFS »

Sous la direction de

Monsieur David Giauque - Professeur à l'Institut d'études politiques et internationales à la faculté des sciences sociales et politiques de l'Université de Lausanne - Docteur en administration publique.

Réalisé par

Jérémy Lugari, Directeur du Centre de Loisirs et Culture de Martigny. www.clcm.ch

Avril 2014

En Valais romand, La question de la relation entre les municipalités et les organisations socioculturelles en faveur de la jeunesse demeure un sujet relativement peu abordé. Le développement important de nouvelles organisations socioculturelles dans les régions périphériques et les vallées latérales requiert un partenariat efficace et efficient. L'animation socioculturelle, la gouvernance à distance, les nouvelles formes de gestion et les caractéristiques de la relation public-privé proposent un cadre théorique permettant de croiser le regard des professionnels en charge de direction et celui des conseillers municipaux en charge de la jeunesse.

Le défi majeur des professionnels en charge de direction est celui de réussir à accueillir les nouvelles formes de contrôle et de maîtriser les outils du management tout en gardant des valeurs professionnelles et institutionnelles profondes. La réussite du mandat réside dans la confiance que les partenaires réussissent à développer ensemble dans la poursuite d'une vision commune. Si tel n'est pas le cas dans toutes les formes de relation, il est cependant possible d'imaginer des principes facilitant et communs, émergeant de l'expérience valaisanne.

Dans un contexte en plein développement, cette recherche apporte un éclairage élémentaire sur l'enjeu actuel des relations publique-privé. Grâce à l'analyse, un modèle applicable devient possible quant au développement de partenariats positifs grâce à quelques principes clefs qui se révèlent être partagés aussi bien par les organisations que par les municipalités.

« Les deux mains ne se lavent bien qu'ensemble »

Proverbe africain

J'adresse mes remerciements,

A monsieur David Giauque, directeur de recherche qui, grâce à des conseils éclairés, a su animer mes intentions afin de rendre possible, vivant et pertinent, l'abstrait de mes pensées.

Aux différents professionnels en charge de directions rencontrés qui ont livré sans retenue les informations qui illustrent ce travail.

Aux conseillers municipaux des communes de Sierre, Sion, Martigny et Monthey qui ont consacré quelques minutes de leur précieux temps pour échanger en toute sincérité.

A mon épouse et à mon fils pour leur patience et l'indéfinissable respect qu'ils ont eu envers un papa soucieux et un mari préoccupé.

A mon employeur, le Centre de Loisirs et Culture de Martigny qui a su parier sur la formation malgré des contraintes importantes.

Limite du travail :

Les propos et les interprétations dans cette recherche ne représentent que les opinions de son auteur et n'engagent pas les personnes rencontrées ou les organisations abordées.

« On n'est intelligent qu'à plusieurs » (Albert Einstein)

Table des matières

1	INTRODUCTION.....	7
1.1	Questions de recherche.....	7
1.2	Mes motivations	9
1.3	Précisions de vocabulaire	9
2	LA GOUVERNANCE A DISTANCE.....	9
2.1	La fin de l'Etat providence.....	10
2.2	Une réponse dans la nouvelle économie institutionnelle	11
2.3	Le néolibéralisme	12
2.4	La relation entre Etat et association ou la délégation du problème.	12
2.5	Définition du partenariat	15
2.6	La sous-traitance	15
2.7	Le partenariat	16
2.8	Collaborer, coopérer, coordonner.....	18
2.8.1	Coordination.....	18
2.8.2	La coopération.....	19
2.8.3	Détour dans les origines de la coopération.....	21
2.8.4	Caractéristiques de la coopération.....	21
2.8.5	Conclusion du chapitre.....	22
3	LA NOUVELLE GESTION PUBLIQUE (NGP).....	23
3.1	Trois modèles de NGP	23
3.2	Les caractéristiques et principes de la NGP	24
3.3	La GMEB	26
3.4	Les outils de la GMEB décrits par la Confédération.....	26
3.5	Les objectifs de la GMEB	27
3.6	Limite à la contractualisation, limite de la NGP	28
4	L'ANIMATION SOCIOCULTURELLE	29
4.1	L'animation socioculturelle, ses origines	29
4.2	Evolution de l'animation socioculturelle en Valais	30
4.3	L'animation socioculturelle, vers une définition impossible	31
5	HYPOTHESES DE RECHERCHE	32
6	ETUDES DE CAS	33
6.1	Les démarches de récolte de données.....	34
6.2	Les municipalités.....	35
6.3	Les organisations socioculturelles.....	36
6.4	Contexte valaisan de la délégation: état des lieux	37

6.5	Choix et description de l'échantillon.....	39
7	RESULTATS DES ENTRETIENS	42
7.1	La forme de la relation	43
7.1.1	Intégration à la prise de décisions politiques.....	43
7.1.2	Marge de manœuvre.....	44
7.2	Notions pour développer un partenariat considéré comme positif.....	45
7.3	Conséquences d'une bonne et/ou d'une mauvaise relation.....	47
7.4	Les outils et les stratégies.....	49
7.4.1	Les éléments imposés.....	49
7.4.2	Les stratégies développés par les directions.....	51
7.5	Avantages et inconvénients de la délégation.....	54
7.5.1	Principaux avantages de la délégation.....	54
7.5.2	Principaux avantages de la forme municipale :.....	56
7.5.3	Principaux inconvénients de délégation.....	58
7.5.4	Principaux inconvénients de la forme municipale.....	60
7.6	Récapitulation des éléments émergents des études de cas	62
8	VERIFICATION DES HYPOTHESES	63
9	CONCLUSIONS.....	67
9.1	Gouverner à distance oui, mais... ..	67
9.2	L'importance de la formation des directions.....	69
9.3	Vers un développement positif.....	69
10	BIBLIOGRAPHIE	72
11	Annexes.....	75
	<i>Annexe 1 - Questions des entretiens - pour les organisations.....</i>	<i>75</i>
	<i>Annexe 2 - Questions des entretiens - pour les municipalités :.....</i>	<i>78</i>
	<i>Annexe 3 - Entretien organisation – Sierre.....</i>	<i>80</i>
	<i>Annexe 4 – Entretien organisation - Sion</i>	<i>86</i>
	<i>Annexe 5 – Entretien organisation - Fully</i>	<i>97</i>
	<i>Annexe 6 – Entretien organisation - Monthey.....</i>	<i>103</i>
	<i>Annexe 7- Entretien municipalité - Sierre</i>	<i>114</i>
	<i>Annexe 7- Entretien municipalité - Sion</i>	<i>122</i>
	<i>Annexe 8 – Entretien municipalité - Martigny</i>	<i>128</i>
	<i>Annexe 9 – Entretien municipalité - Monthey.....</i>	<i>132</i>
	<i>Annexe 10 – Entretien Steve Chambovey - Avalts.....</i>	<i>139</i>
	<i>Annexe 11 – Charte de l'animation socioculturelle valaisanne.....</i>	<i>143</i>
12	DECLARATION DU CANDIDAT	147

« La seule voie qui offre quelque espoir d'un avenir meilleur pour toute l'humanité est celle de la coopération et du partenariat » (Koffi Annan, 2001)

1 INTRODUCTION

Trente années d'existence pour certaines associations et bilan de la première année pour d'autres, relations partenariales houleuses chez les uns ou relations harmonieuses chez les autres, la question des relations entre le secteur associatif et le secteur public est un sujet relativement peu abordé dans le milieu des organisations¹ ayant une action socioculturelle en faveur de la jeunesse, et particulièrement dans un environnement comme le territoire valaisan. Ces organisations sont aujourd'hui confrontées à agir dans un contexte en évolution, notamment dans la relation qu'elles entretiennent avec les municipalités.

Dans cette recherche, nous parcourrons le sujet de manière théorique afin d'aborder les grands principes de la gouvernance à distance ou, dans le cas présent, comment l'Etat pilote des prestations déléguées à un partenaire associatif. La question des nouvelles gestions publiques (NGP) et de la gestion par mandat et enveloppe budgétaire (GMEB) viendra illustrer le « comment ? » se concrétise la relation à travers des outils concrets. Nous découvrirons ensemble les différences fondamentales entre la collaboration, la coordination et la coopération comme un éclairage sur les niveaux présents lorsque deux organismes poursuivent un objectif commun. Un bref détour par la présentation du métier de l'animation socioculturelle nous éclairera sur les principes et les contextes professionnels des organisations observées. Quatre études de cas, réalisées dans les villes romandes du canton du Valais à travers le regard croisé des professionnels en charge de direction et des élus municipaux éclaireront nos questionnements et nos hypothèses. C'est dans une phase conclusive que nous pourrons faire émerger des pistes d'action au travers d'une synthèse, et pourquoi pas quelques outils concrets nouveaux, issus de ce travail.

1.1 Questions de recherche

« Quelles sont les conditions qui permettent un partenariat positif entre les municipalités et les organisations socioculturelles dans un contexte de gouvernance à distance en Valais romand ? » C'est au travers de cette question que nous aborderons cette problématique, pour constater de quelle manière les organisations socioculturelles sont confrontées à ce défi majeur : intégrer ce nouveau mode de gouvernance politique qui semble aujourd'hui bousculer la pratique des organisations et des professionnels en charge de direction.

¹ « Notre société est une société d'organisation. Tout ce qui se produit dans notre société se produit dans le contexte d'organisation, de notre naissance à l'hôpital à notre enterrement par une compagnie de pompes funèbres, y compris l'essentiel de notre travail et de notre temps libre entre ces deux moments » (Mintzberg, 1990)

Au cours de ma formation j'ai découvert des concepts théoriques nouveaux, issus des nouveaux modes de gouvernances, fruits d'une intelligence étatique révélant des principes de gestion imaginés et inventés pour gommer les carences de l'administration et accélérer les résultats observables des politiques publiques. Si mon regard paraissait dubitatif au premier abord de ces concepts, j'ai rapidement réalisé que, même dans le cas d'une organisation de petite taille, ces principes existent.

Aujourd'hui, les organisations d'animation socioculturelle valaisannes en faveur de la jeunesse sont toutes confrontées à un même défi, celui de la relation avec le politique qui finance dans la quasi totalité ses activités. Quelles sont alors les pistes pour favoriser un partenariat efficace et efficient, tout en garantissant l'expertise des organisations, leur pleine capacité, les intérêts des municipalités, leur vision politique et l'accessibilité de la prestation aux citoyens ? Quel est l'état des lieux dans le Valais romand quant à la vague NGP qui déferle jusque dans nos institutions ? Comment l'Etat essaie-t-il de gérer les organisations à distance et comment ces partenaires réagissent-ils ? Dans le contexte évoqué, les outils et les normes de gestion managériales actuelles sont susceptibles de remettre profondément en question toute forme de collaboration.

« La question des partenariats est d'actualité dans bon nombre des pays de l'OCDE. Pour réaliser un certain nombre d'activités et pour fournir certains services, les collectivités publiques ont de plus en plus recours à des partenariats pour augmenter la légitimité des actions publiques et pour bénéficier des effets de synergie que la collaboration avec des partenaires privés et associatifs peut engendrer. La nécessité de ces nouvelles formes d'action publique est aujourd'hui avérée, surtout dans un contexte de crise des finances publiques auquel la majorité des autorités politiques sont actuellement confrontées, que ce soit au niveau fédéral, au niveau cantonal ou encore au niveau communal. » (Giauque, 2005).

« Les professionnels du social exercent leur activité dans un champ de tensions provoqué par des injonctions contradictoires : entre réduction des coûts et amélioration de la qualité des prestations, entre directives institutionnelles et attentes des usagers, entre volonté de s'impliquer à fond et crainte de perdre son emploi. » (Chalverat, 2011)

« L'association en France est en difficulté, habituée à une sorte d'autonomie relative qui disposait de fonds perdus elle n'était pas confrontée à un besoin de contractualisation. Cela a permis un essor associatif. Aujourd'hui tout doit être légitimé, cela bouscule et crée une crise du monde associatif. Sa fonction d'alerte, sa fonction de créativité est freinée. » Actuellement la croissance des petites associations et le développement des grandes, accompagnés par l'obligation de rendre des comptes conduisent à un large éventail de pratiques managériales.

(Chauvière, 2013)

1.2 Mes motivations

Les organisations d'animation socioculturelle sont des entités méconnues que l'on intègre dans un lot de mesures préventives. De ce fait, elles se doivent de légitimer leurs actions et leurs résultats de manière plus soutenue que des organisations plus interventionnistes de l'action sociale. Peu d'écrits existent sur leurs pratiques, particulièrement dans le cas du contexte valaisan. Si aujourd'hui, nous écrivons de plus en plus sur la pratique du métier de l'animation socioculturelle, nous ne possédons que très peu de recul sur le fonctionnement de ces organisations avec leur environnement. Ce travail nous est d'autant plus précieux au regard de cette situation, au vu de l'enjeu conséquent dans notre canton qui voit se développer de nombreuses organisations nouvelles dans les vallées latérales et dans les régions périphériques. Avec la prétention de laisser des pistes d'actions pertinentes, je souhaite mettre en lumière des éléments de compréhension qui, à l'avenir, contribueront au développement harmonieux de nouveaux partenariats.

« Alors que le secteur associatif est très développé en Suisse, les instruments d'analyse des relations avec l'Etat, au niveau communal, cantonale ou fédéral, reste très limité » (Battaglini et Dunand, 2005)

1.3 Précisions de vocabulaire

Nous aborderons cette étude de cas avec comme appellation générique « organisations socioculturelles » indépendamment du fait qu'elles puissent être municipales ou associatives. L'action générale de ces organisations vise la jeunesse, il devient évident de ne plus le préciser dans le texte. Concernant les entités communales nous utiliserons les termes « municipalités » ou « Etat ». Ceux-ci représentent à la fois la commune, le conseil communal, l'ensemble de la batterie politique, le gouvernant, le financeur, l'entité publique. Notre travail traitera donc de la relation entre municipalités et organisations socioculturelles.

2 LA GOUVERNANCE A DISTANCE

Ce premier cadre théorique fait écho à la plupart des pratiques identifiées en Valais dans le cas des organisations socioculturelles. Nous verrons également plus tard dans le chapitre sur les Nouvelles Gestions Publiques (NGP) que ce mode de gouvernance est peu à peu apparu durant la même période que la constitution de la plupart des organisations. Afin de répondre à des accusations d'inefficacité de la part de milieux libéraux, l'administration publique s'est transformée. Elle cherche à maintenir les dépenses pour plus de prestations, ou dépenser moins pour les mêmes

prestations. Dans cette dynamique, l'action de l'Etat s'est adaptée en utilisant les principes de l'outsourcing, en se tournant vers les compétences de l'entreprise privée ou de l'expertise de tiers.

Parmi les organisations socioculturelles valaisannes, nous comptons principalement des formes associatives à but non-lucratif bénéficiant d'un accord avec les municipalités quant au financement d'une partie ou de la totalité de leur activité. Au sein même du canton, il existe des contrats de prestations qui lient le canton aux communes. L'Etat délègue à un tiers la responsabilité de concrétiser une politique publique. L'Etat n'est plus seul à mettre en œuvre des prestations publiques mais c'est en faisant appel à des tiers qu'il met en œuvre ces prestations sociales. Historiquement les organisations ont vu le jour suite à une carence amenée vers la ville par un groupe de militants. Formées de personnes compétentes et expertes elles ont rapidement répondu à des questions conséquentes sur le plan social et particulièrement, dans notre cas, sur les différents aspects de l'animation socioculturelle. Face au devoir d'agir, les municipalités sont confrontées à un dilemme : proposer un service et développer des compétences ou admettre l'absence des compétences à l'interne et confier la mise en œuvre des prestations à des tiers.

2.1 La fin de l'Etat providence

Pour comprendre l'origine de la gouvernance à distance, nous devons revenir dans l'histoire à la fin de l'Etat-providence dans les pensées néolibérales des « années 70 », pensées qui mettent fin à une gouvernance jugée contre-productive et génératrice de conséquences économiques importantes. (Merrien, 1999).

En Suisse, ce changement est légitimé par la crise des finances publiques, le mécontentement des citoyens sur les prestations publiques et le développement des technologies de l'information (De Visscher et Varone, 2004). Nous pouvons constater cette mouvance à travers le cadre théorique proposé par Emery et Giaque qui en décrit les éléments ayant favorisé l'apparition de ce nouveau mode de gouvernance. (Emery et Giaque, 2008)

Le contexte politique des « années 90 » : La lenteur et l'inefficacité du système amènent la méfiance générale vis-à-vis de la bureaucratie, de la part des politiciens. Le fonctionnaire est perçu comme quelqu'un qui ronronne et qui montre peu de motivation dans ses tâches, il n'est pas proactif et devient le symbole de la paresse. Prônant le changement et appuyée par des personnalités fortes, la classe politique libérale saisit l'opinion publique. Il devient donc possible de « moderniser » ; une réforme est encouragée. Une administration allégée voit le jour, elle est flexible et régulatrice. En s'inspirant d'entreprises performantes et efficaces, des modèles gestionnaires et managériaux répondent à cet inconfort. Les milieux imprégnés par ce

nouveau courant s'accordent pour rechercher la performance et l'amélioration des prestations fournies. Les politiciens appuient leurs discours sur un sentiment d'inefficacité de l'administration et le « coup de balai » devient un leitmotiv de poids.

Contexte économique facilitant : La conjoncture des « années 90 » offre un cadre favorisant l'émergence de cette idéologie. Devant l'impossibilité de garder le statu quo il faut imaginer un moyen de rationaliser les dépenses ou d'augmenter la productivité avec les mêmes moyens. Sous les accusations d'inefficacité, l'administration n'a pas le choix que de réagir en modernisant sa gestion budgétaire, en contrôlant ses actions et ses prestations tout en évitant des dépenses démesurées.

Le modèle privé est le plus sûr : Par comparaison, le modèle privé est plus efficient que le modèle public. Les partenariats avec des organisations tierces sont mis en valeur. Nous retrouvons ici l'origine de l'externalisation (outsourcing) des prestations aux entreprises privées ou aux organisations associatives.

Le besoin de renouveau chez les acteurs du service public : Les nouvelles idées, les changements deviennent force de loi, aussi chacun prône son mode de fonctionnement dans une administration en crise. Chacun devient accélérateur du changement grâce à sa solution. Le modèle bureaucratique n'est plus pertinent vis-à-vis d'une société en rapide évolution, il est donc évident que des modèles réactifs et efficaces voient le jour.

Cette évolution vient toucher en plein cœur le fonctionnement des organisations. Si elles étaient à l'abri du marché il y a quelques années, elles sont aujourd'hui incluses dans la stratégie étatique qui valorise la compétitivité, la réactivité, l'efficience et l'efficacité. Il ne suffit plus de produire un service, il faut le produire de manière efficace et efficiente, il faut l'évaluer et en prouver sa légitimité.

« Vous ne pouvez pas ne pas évaluer l'action pour laquelle vous recevez de l'argent [...] Est-ce que l'Etat investirait dans un domaine qui n'est pas maîtrisé, dans une dépense sans que quelque chose soit produit et mesurable ? » (Chauvière, 2013)

2.2 Une réponse dans la nouvelle économie institutionnelle

Comme éclairage sur les différentes possibilités qui s'offrent aux municipalités dans le cadre de ces réformes, nous allons parcourir brièvement les propos de Williamson qui définissent deux sortes d'entreprises, d'organisations. Il distingue les organisations qui se fondent sur le recours au marché, c'est-à-dire celles qui cherchent à recourir à d'autres prestataires pour combler ses besoins en prestation, et les autres organisations qui privilégient des solutions internes, c'est-à-dire qui

développent les prestations voulues dans leurs propres structures. Sa question centrale s'articule autour de la minimisation des coûts de transaction, c'est-à-dire comment l'entreprise va choisir de produire un bien ou un service par elle-même, ou comment elle choisit un partenariat tiers, en ayant recours au marché afin de minimiser les dépenses et d'augmenter l'efficacité. Tenons-nous à l'idée que nous abordons la question des municipalités et des organisations socioculturelles. Nous pouvons tirer un lien direct en rapprochant cette théorie aux municipalités qui se retrouvent dans le choix suivant : Quel mode de fonctionnement permet l'efficacité ? Faire ou faire faire ?

2.3 Le néolibéralisme

Pour appuyer encore ce principe de délégations et les normes qui en résultent, parcourons ensemble une critique récente sur le new public management et les nouvelles formes de gouvernances, amenée par Béatrice Hibou qui nous parle du néolibéralisme, ou comment nous sommes sortis du service public pour proposer un service au public. Selon elle, les politiciens se transforment en managers, ils alimentent le marché en offres, contractualisent, mettent en place des normes, des procédures, des contrats avec des indicateurs. Ils s'appuient sur des conseils juridico-administratifs pour contractualiser les sommes engagées en regard des attentes souhaitées. *« Nous retrouvons une forme particulière, celle de la diffusion des normes du privé, du marché, de l'entreprise, de la concurrence et de la compétition. »* (Hibou, 2011)

Elle décrit le néolibéralisme comme un art de gouverner en cantonnant et en façonnant les interventions selon les normes du secteur privé. *« L'Etat met en place toute une série de mesures allant de la privatisation des entreprises et des services publics en passant par le développement de partenariats divers entre public et privé, par l'institution de règles favorables à l'entreprise et aux mécanismes de marché. »* (Hibou, 2011)

Nous voyons apparaître une forme de marché privé dans un domaine qui pourtant était géré de façon plus bureaucratique. Les partenariats « public-privé » se généralisent et viennent toucher le domaine des prestations sociales. Dans la recherche de la « bonne gouvernance », l'administration publique développe des « bons » partenariats formalisés autour du fonctionnement de l'entité, du financement et des missions spécifiques abordées.

2.4 La relation entre Etat et association ou la délégation du problème.

Nous comprenons que l'Etat n'est plus le seul prestataire de services et que, pour mener à bien une politique publique, il parcourt le marché pour déléguer son action à un prestataire. En

contractualisant la relation avec celui-ci, il précise les modalités et gouverne à distance. La question de la relation entre les deux entités en action devient prépondérante. Abordons de manière plus approfondie les différents modes de relations tels que décrits par Battaglini et Dunand et utilisés comme éclairage dans le contexte genevois pour une recherche mandatée par le canton de Genève concernant les relations entre l'Etat et le secteur associatif.

Pour cette recherche, le Conseil Economique et Social (CES) genevois propose la définition de la relation comme « *un ensemble d'échanges (formels ou informels) s'inscrivant dans la durée et impliquant des acteurs de statuts différents (public, privé) dans le but de réaliser une action* » (Social, 2000). Nous retrouvons une définition semblable chez Battaglini et Dunand qui précise une temporalité et la notion d'action : « *Un ensemble d'échanges (formels ou informels) s'inscrivant dans la durée et impliquant des acteurs de statuts différents (public, privé) dans le but de réaliser une action jugée d'intérêt pour la collectivité* » (Battaglini et Dunand, 2005). La relation entre les acteurs s'inscrit dans la poursuite d'un but collectif. Cette définition regroupe de nombreux points que nous aborderons plus tard, elle me paraît la plus adaptée à notre contexte car elle revêt des caractéristiques importantes du sujet qui nous préoccupe. Elle contient également la notion du « public-privé ».

Dans le cas d'une relation il y a une série d'échanges formels et informels entre les deux acteurs. Les auteurs font la distinction dans la nature de l'échange selon deux critères principaux qui sont, soit les échanges de nature économique, soit les échanges de nature politique². Ces deux types d'échanges se situent dans l'action publique ou les politiques publiques³.

- Echanges de nature politique : Les acteurs troquent du soutien politique contre la possibilité d'influencer les décisions dans le but de défendre une cause.
Exemple : groupes de pressions, groupes d'intérêts, lobbys.
- Echanges de nature économique : Liés aux flux financiers qui sont au centre de l'échange.
Exemple : Les associations produisent des biens et des services qui sont achetés par les collectivités dans le cadre d'une politique publique choisie.

Les relations s'opèrent au travers des échanges, aussi, en combinant les deux types d'échanges avec la notion de relation, les auteurs distinguent trois modèles relationnels qui sont :

- Des relations centrées sur les échanges de nature politique, qui visent essentiellement à influencer des décisions politiques qui seront mises en œuvre par des tiers

² (Battaglini et Dunand, 2005)

³ « *L'action publique peut se définir comme la construction et la qualification des problèmes collectifs par une société, problèmes qu'elle délègue ou non à une ou plusieurs autorités publiques, [...] ainsi que comme élaboration de réponses, de contenus et de processus pour les traiter* ». (Thoenig, 1998)

- Des relations axées sur les liens économiques, ou des organisations privées qui produisent des prestations pour le compte de collectivités publiques sans participer aux décisions les concernant.
- Des relations combinant les deux aspects des organisations privées engagées politiquement implicitement ou explicitement, et qui mettent en œuvre des décisions auxquelles elles participent.

Les auteurs proposent une grille d'analyse qui caractérise les types de relations nouées entre associations et collectivités publiques. Cette mise en valeur des différentes caractéristiques permet d'étudier les incidences de ces modèles sur les associations. Cette même grille d'analyse est utilisée dans la recherche du CES sur la relation entre les associations et l'Etat pour le canton de Genève. Elle a permis d'établir une liste systématique des associations selon le type de relations qu'elles poursuivent avec l'Etat. Les organisations figurent dans un modèle différent durant leur histoire et en fonction de leur évolution. Des événements extérieurs peuvent modifier la relation. *« Enfin, il faut souligner que chaque modèle, même s'il résulte d'une relation patiemment construite, peut être remis en cause par des décisions politiques ou les changements de personnes dans les services publics comme au niveau des élus... »* (Chanial et Laville, 2002)

Intégration à la prise de décision politique	Marge de manœuvre	
	Dans la réalisation des politiques publiques	
	Faible	Forte
Faible	Sous-traitance étatiste	Sous-traitance autonome
Forte	Partenariat symbolique	Partenariat solidaire

Tableau emprunté à Battaglini et Dunand

Les deux dimensions observées ici sont : l'intégration de l'organisation à la prise de décision politique si celle-ci est faible ou forte, et la marge de manœuvre que possède l'organisation dans la mise en œuvre de la politique choisie. Une nouvelle fois nous allons observer si celle-ci est faible ou forte.

Avec le croisement des différents degrés fort/ faible de ces deux dimensions il ressort deux modèles de relations, qui sont la sous-traitance et le partenariat. Ces deux formes peuvent encore avoir des caractéristiques différentes selon la marge de manœuvre laissée à la mise en place de la politique discutée. Nous verrons dans le chapitre suivant les caractéristiques, les avantages et les inconvénients des différentes formes qui nous intéressent, tout au long des études de cas.

2.5 Définition du partenariat

La notion de partenariat sera largement utilisée dans les différents chapitres de cette recherche. Il est donc important d'apporter une description théorique de celui-ci. Selon Giaque et Gaillard, les définitions du partenariat sont multiples, par contre, ils proposent un certain nombre de caractéristiques communes⁴.

« Un partenariat au sens étroit du terme, signifie :

- *une coopération entre acteurs publics, acteurs privés et éventuellement acteurs associatifs,*
- *au sein de laquelle les différents acteurs peuvent réaliser leurs propres objectifs,*
- *tout en travaillant de manière commune sur la base de synergies potentielles,*
- *en partageant les responsabilités, chances et risques,*
- *sur la base d'un contrat de coopération formalisé. »*

Le partenariat est une forme de relation qui puise son origine dans divers motifs : moderniser et réformer le management, attirer des financements privés, augmenter la légitimité des actions publiques, partager des risques, diminuer la taille du secteur public, partager le pouvoir et des responsabilités. Le partenariat voit le jour dans un contexte économique changeant, dans la remise en question de l'administration publique, comme abordé précédemment, avec l'avènement de nouvelles problématiques publiques qui amènent les différents secteurs à collaborer ensemble sur un même projet.

Le tableau de Battaglini et Dunand que nous avons découvert au chapitre précédent, propose de croiser la capacité d'une municipalité à intégrer un organisme-tiers à la prise de décision politique, et la capacité de lui laisser une marge de manœuvre plus ou moins forte dans l'application de celle-ci. Il en ressort deux formes de sous-traitance, selon que l'intégration à la prise de décision est faible, et deux formes de partenariat, selon que l'intégration à la prise de décision politique est forte. Nous allons parcourir plus précisément les quatre modèles possibles.

2.6 La sous-traitance

Pour qu'il y ait sous-traitance, il faut que l'intégration à la prise de décision politique soit faible. Les acteurs associatifs n'y sont que peu intégrés. La relation est de type hiérarchique entre l'État qui détient le pouvoir, et l'organisme-tiers. Le seul décideur est l'autorité publique. L'État exerce de manière stricte le pouvoir de sa position hiérarchique et réduit l'autonomie de l'association.

⁴ (Giaque et Gaillard, 2006)

Selon que la marge de manœuvre dans la réalisation est forte ou faible, on peut qualifier la sous-traitance d'étatiste ou d'autonome.

Sous-traitance étatiste : L'État occupe une place centrale, il assume un rôle de contrôle strict de l'application des directives. La marge de manœuvre de l'association est très faible. L'Etat définit les besoins et la prestation. L'expertise du prestataire n'est quasiment pas prise en compte, sa marge de manœuvre est limitée. L'association doit se référer au mandat à chaque changement. L'Etat effectue un contrôle strict et évalue la prestation à travers un contrat et des méthodes imposées.

Principaux inconvénients : Perte de souplesse et de flexibilité dans l'action associative, standardisation de la prestation, perte d'innovation, fonctionnement, routine. Coût élevé du contrôle du prestataire qui doit mettre beaucoup d'énergie dans la justification.

Principaux avantages : Stabilité dans la relation et stabilité dans les ressources allouées.

Sous-traitance autonome : Une certaine autonomie est laissée à l'association, l'Etat n'exerce pas sa prérogative de contrôle hiérarchique sur l'action des associations. L'État reste en retrait et laisse les associations produire des prestations. Le but reste d'obtenir la meilleure prestation à un coût acceptable. Le résultat final reste prioritaire mais la manière pour l'atteindre n'est pas importante. Ce modèle est fréquent dans le domaine culturel.

Principaux inconvénients : Il n'y a pas de garantie sur les moyens alloués à moyen terme et la relation est plutôt instable. Les associations mettent beaucoup d'énergie à trouver des financements.

Principaux avantages : La souplesse et l'autonomie de l'association sont préservées. Elle peut être créative sur la prestation et peut facilement adapter ou réajuster les prestations.

2.7 Le partenariat

Pour le partenariat, l'organisation est intégrée au processus de prise de décision politique. Le pouvoir est partagé entre les acteurs publics et privés dans l'élaboration de l'action. Le choix des priorités et la manière de les atteindre sont négociés entre les acteurs qui sont partenaires. Aucun acteur n'est réellement autonome et chacun dépend de l'autre dans cette négociation. Les logiques de chacun des partenaires sont respectées et créent une nouvelle logique commune. Dès lors, selon que la marge de manœuvre dans la partie opérationnelle est forte ou faible, on peut encore distinguer deux formes de partenariat.

Partenariat symbolique : La participation à la prise de décision n'est pas suivie d'effets. L'Etat consulte l'association mais ne concrétise pas le produit de l'entretien dans une action. L'Etat choisit à quel moment il intègre l'association à la prise de décision. Il se peut que les arguments avancés par l'association lors de la consultation ne soient finalement pas pris en compte par le secteur public. L'Etat consulte l'association mais ne concrétise pas. L'association participe à la prise de décision mais l'influence réelle est faible.

Principaux inconvénients : Risque de remise en question du financement par le caractère symbolique de la relation, difficulté d'entretenir une relation.

Principaux avantages : Pas cités.

Partenariat solidaire : La collaboration est étroite entre les associations et les services publics, tant dans l'analyse des besoins que dans la définition des moyens pour y répondre. L'association est régulièrement consultée et cette pratique est codifiée. Les acteurs se considèrent réciproquement comme partenaires. Chacune des parties reconnaît la complémentarité des apports réciproques dans l'action. L'expertise des associations est respectée. Le lien est stabilisé car les pratiques sont codifiées, il devient très difficile de remettre en question les règles du jeu. Les associations ont un espace d'autonomie importante à l'intérieur d'un cadre négocié. *« Le modèle de partenariat solidaire est le plus favorable au bon fonctionnement associatif dans la durée, en lui permettant de jouer au mieux son rôle sociétal et de ne pas se cantonner un rôle gestionnaire (Chanial et Laville, 2002) »*

Principaux inconvénients : Beaucoup de temps passé pour s'entendre sur les besoins et sur les prestations qui y répondent. Il est rare que les responsables des associations soient formés à la négociation et rare que les responsables associatifs possèdent les compétences utiles à la gestion de la relation. Avec un changement de personnes la relation peut être complètement modifiée. Le partenariat solidaire demande d'entretenir la relation avec le décideur.

Principaux avantages : Il y a peu de relations contractuelles, tout au moins un contrat de prestations précis. Avec une stabilité de la relation, cela permet une grande souplesse, la créativité et l'engagement sociétal.

« Une telle relation peut voir le jour si, d'un côté, le service public est ouvert aux principes d'un secteur subventionné autonome. Il va sans dire que lorsque les décideurs publics partagent l'avis que le secteur associatif et, plus généralement, les organisations de l'économie sociale et solidaire sont des piliers du fonctionnement de la société, les conditions sont idéales pour construire ce partenariat. Il faut, de l'autre côté, que le »

partenaire associatif soit doté d'une expertise d'une crédibilité qui en fasse un partenaire légitime pour l'État. » Ce partenariat se construit dans le temps et implique une relation durable entre les acteurs et de grande capacité de négociation de part et d'autre. Il est courant que les services publics cherchent dans un premier temps à imposer un modèle de sous-traitance étatiste et que les négociations mènent ensuite un modèle partenarial plus solidaire. » (Battaglini et Dunand, 2005) p16

En résumé, à travers ce tableau nous sommes à même de qualifier l'état de la relation, ses avantages et ses inconvénients. La connaissance des critères pour évoluer dans les différentes formes constitue un intérêt majeur pour notre recherche, si l'on considère que la forme de partenariat solidaire est la plus avantageuse pour les organisations. *« On peut espérer qu'à relativement court terme les organisations associatives auront compris l'importance de conserver, voire de développer leur marge de manœuvre. Sans quoi elles pourraient se retrouver enfermée dans des relations qui, en les réduisant à des simples fournisseurs de prestations, les auront vidés de ce qui justifie leur rôle dans la société. »* (Chanial et Laville, 2002)

2.8 Collaborer, coopérer, coordonner

Dans le chapitre précédent, les auteurs défendent une forme de partenariat solidaire dans laquelle chaque partie reconnaît l'expertise de l'autre. Dans cette forme, les deux parties collaborent, travaillent ensemble dans le but de réaliser un objectif commun. Selon la définition du Larousse, collaborer c'est *« travailler de concert avec quelqu'un d'autre, l'aider dans ses fonctions ; participer avec un ou plusieurs autres à une œuvre commune. »* (Larousse) Les acteurs en jeu développent des stratégies, des normes, des principes de communication pour atteindre le but commun. On peut prétendre qu'ils se coordonnent et qu'ils combinent des éléments en vue d'une bonne collaboration. Quelles sont les différences fondamentales entre la collaboration, la coordination et la coopération ? Comment peut-on atteindre une forme de relation qui ne cantonne pas les organisations dans un simple échange d'informations mais dans un réel partage des responsabilités et à la construction d'une œuvre commune ? Une réponse se trouve justement dans la coopération.

2.8.1 Coordination

Selon Jaeger, la coordination est *« une obligation fonctionnelle liée à des enjeux de pouvoir, elle résulte de l'obligation morale et politique de la coopération. Elle se situe dans la recherche d'une*

cohérence d'acteurs, de dispositifs, et pour y parvenir nous ne pouvons pas échapper à une formalisation des procédures. (Jaeger, 2010) ». Elle fait partie des stratégies mises en place par les acteurs pour définir un mode de fonctionnement. Les acteurs coordonnent leurs actions, ils définissent ensemble un certain nombre de normes communément admises pour fonctionner ensemble, en vue de réaliser quelque chose. Aujourd'hui, la complexité des interventions sociales et la multiplication des partenaires impliqués sur le projet demandent une attention particulière et des compétences spécifiques, au vu des responsabilités que les professionnels en charge de direction assument. La coordination peut se comprendre comme « *le fait de coordonner, de diriger les initiatives ou les actions de plusieurs personnes vers un but commun* » (Greffier et Tozzi, 2012). Dans le contexte des organisations socioculturelles, l'acteur principal de cette coordination est représenté par la direction, le responsable coordinateur. Dans leur ouvrage, Greffier et Tozzi identifient plusieurs niveaux de coordination : le management interne, les responsabilités de natures stratégiques ou opérationnelles et celles de natures relationnelles dans lesquelles figurent les relations partenariales avec les institutions ou les groupes politiques.

2.8.2 La coopération

La coordination assure des principes minimaux pour une collaboration mais que faut-il en plus pour coopérer ? Les définitions s'accordent généralement à dire que « *la coopération est un mode d'organisation sociale qui fait opérer ensemble des individus qui ont un intérêt commun, lequel devient un objectif général, porté collectivement dans l'action.* » (Douard, 2012). Dans cette définition, nous découvrons que la responsabilité est partagée entre les acteurs. Régulièrement citée mais ne faisant que rarement l'objet d'un contenu spécifique, c'est dans une réflexion d'un comité scientifique de la Fédération nationale des Francas⁵ que l'on retrouve une définition intéressante de la coopération, plus spécifiquement dans les milieux de l'éducation populaire, d'autant plus intéressante sachant que ce mouvement est à l'origine historique de l'animation socioculturelle en France. Cette définition amène des notions nouvelles et pertinentes faisant apparaître le lien, la confiance ou la compréhension, en somme des éléments communs aux valeurs de l'animation socioculturelle. « *La coopération est l'action de coopérer, de participer à une œuvre, à un projet commun. La coopération est la capacité de collaborer à cette action*

⁵ Mouvement d'éducation populaire, la Fédération nationale des Francas est une association complémentaire de l'école, reconnue d'utilité publique et agréée par les ministères de l'Éducation nationale, et de la Santé, de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative. Ce mouvement voit le jour en 1944. Les Francas sont une Fédération nationale laïque de structures et d'activités dont la vocation est indissociablement éducative, sociale et culturelle. Ils agissent pour l'accès de tous les enfants et de tous les adolescents à des loisirs de qualité, en toute indépendance, et selon le principe fondateur de laïcité qui, au-delà de la tolérance, invite à comprendre l'autre, pour un respect mutuel. www.francas.asso.fr

commune ainsi que les liens qui se tissent pour la réaliser. La coopération est un mode d'organisation sociale qui permet à des individus ayant des intérêts communs de travailler ensemble avec le souci de l'objectif général. Elle nécessite un certain degré de confiance et de compréhension. » Pour coopérer il faut un degré moyen de confiance et de bonne foi. L'intérêt commun est la réalisation de l'objectif général. Ces deux notions sont nouvelles et prépondérantes dans l'exercice du partenariat.

Une définition générique, directement transférable dans le contexte des organisations socioculturelles, est donnée par l'Office Central de la Coopération à l'Ecole (OCCE)⁶. *« Travailler en coopération c'est chercher à construire la solidarité entre les individus, c'est manifester la volonté de construire des relations respectueuses des différences, c'est finalement développer le désir de vivre ensemble. »* Grâce à cette définition, un lien direct est possible avec le contexte qui nous préoccupe. Nous pouvons interpréter cette nouvelle définition en l'adaptant au contexte des organisations et dans la relation qu'elles entretiennent avec les municipalités : *« Dans un contexte de relation entre Etat et organisations, travailler en coopération c'est chercher à construire la solidarité entre les partenaires, c'est manifester la volonté de construire des relations respectueuses des différences, c'est finalement développer le désir d'agir ensemble. »*

Dans son texte, Jean-François Draperi ⁷précise que les règles coopératives, productrices de transformation, ne peuvent être produites que par la coopération entre les membres, mais également que *« les conventions qui permettent la coopération sont négociées en permanence, nécessitent apprentissage mutuel, recherche permanente d'innovations, de régulations alternatives »*. Il est clairement cité dans les ouvrages que le principe de coopération va dans le sens de l'intérêt général et, de par cet intérêt, il s'oppose à la concurrence ou à la compétition.

Ces diverses définitions nous permettent d'extraire les caractéristiques de la coopération, forme de relation qui implique la confiance et la bonne foi des acteurs. Elle poursuit un intérêt qui est commun, un objectif qui est la volonté des deux partenaires. Les acteurs reconnaissent les différences chez l'autre partenaire et souhaitent agir ensemble. Chaque membre est considéré à l'égal de l'autre, il dispose de la même voix. Les espaces de régulation sont nombreux et recherchés en permanence.

⁶ <http://www.occe.coop/federation/>

⁷ (Draperi, Bouquet, & Jaeger, 2009)

2.8.3 Détour dans les origines de la coopération.

Un bref détour par les origines de la coopération nous permet de découvrir que ce concept a vu le jour à l'avènement de l'industrialisation. Tout comme la notion de gouvernance à distance, la coopération puise son origine dans l'entreprise privée, à l'avènement de l'industrialisation. Déjà au 19^{ème} siècle, durant le développement de l'industrialisation, Karl Marx précisait dans son ouvrage majeur que lorsque plusieurs travailleurs fonctionnent ensemble en vue d'un but commun, dans le même processus de production, leur travail prend la forme coopérative. Il donnait toutefois des limites à sa théorie car finalement la coopération profitait aux propriétaires, qui étaient les seuls à en retirer les bénéfices, au détriment des ouvriers. F.W Taylor défend la même définition en 1911 dans « la direction scientifique des entreprises ». Il admet que la bonne entente entre les ouvriers et les patrons participe à l'accroissement de la productivité, supposée d'intérêt commun. Durkheim voit dans la division du travail une nécessité pour créer entre deux ou plusieurs personnes un sentiment de solidarité. Les ouvriers deviennent interdépendants et non plus concurrentiels.

Enfin, en 1951, Talcott Parsons affirme dans son ouvrage « The social system », que toute organisation sociale est un système de relations coopératives. Le « faire société » impose la coopération entre les individus. Mais cette relation coopérative reste finalement imposée et pas choisie par l'individu qui subit volontairement des injonctions à la coopération.

2.8.4 Caractéristiques de la coopération

Des caractéristiques synthétiques de la coopération ont été décrites en 1996 par l'Alliance Coopérative Internationale (ACI)⁸. Ces éléments ou principes nous offrent des éléments supplémentaires de lecture dans le contexte de l'animation socioculturelle et des partenariats « public-privé ». Lorsque l'action est menée de manière coopérative nous parlons d'œuvre coopérative.

- **Adhésion volontaire :** La participation à une œuvre coopérative est volontaire et ne peut être imposée. Cela suppose que l'engagement est volontaire et sans contraintes pour chacune des parties. L'action partagée devient le moteur du collectif, le but en soi.
- **Pouvoir démocratique exercé par les membres :** Pour pouvoir coopérer, le groupe doit fonctionner de manière démocratique. L'expression de chacun est garantie à part égale, de

⁸ L'ACI est une association indépendante et non-gouvernementale qui regroupe, représente et assiste les coopératives du monde entier. Fondée à Londres en 1895, l'ACI compte 265 membres dans 96 pays, et dans tous les secteurs d'économie." <http://www.ica.coop/>

manière libre ; les points de vue et les arguments sont considérés avec équité. La décision est le fruit de ce débat collectif.

- **Participation équitable de tous les membres :** La participation de tous est requise dans la réalisation de l'œuvre coopérative et elle se fait à la hauteur des possibilités et des compétences de chacun. Elle implique une solidarité et un a priori positif entre les membres qui collaborent. La recherche de dialogue est permanente dans la recherche de solutions et dans l'analyse des situations.
- **Autonomie et indépendance :** Le fonctionnement coopératif nécessite d'être régulé en permanence. Il doit être modifié et adapté dans l'intérêt supérieur du projet par les membres impliqués dans l'œuvre coopérative qui ne peut être régulée par un apport extérieur, et devient ainsi autonome et indépendante.
- **Education, formation et information :** La coopération doit s'apprendre et, pour que son fonctionnement demeure démocratique, l'information doit circuler. La coopération n'est pas la forme la plus évidente. Il faut donc apprendre à se distancer des modèles existants pour instaurer un nouveau mode de fonctionnement.
- **Coopération avec d'autres groupes :** Les coopérateurs, pour ne pas se marginaliser et fondre dans un fonctionnement de repli sur le groupe, doivent exister parmi d'autres expériences, d'autres groupes, et partager de l'information pour défendre la « cause coopérative » comme modèle sociétal.

2.8.5 Conclusion du chapitre

Nous avons découvert dans ce chapitre que l'Etat moderne tente de corriger ses erreurs passées pour évoluer vers une forme de gouvernance issue de l'entreprise privée. Afin de répondre à de nouvelles problématiques, il délègue à différents acteurs publics ou privés, la responsabilité de mettre en œuvre une politique publique. Nous avons également découvert que les acteurs du partenariat peuvent être impliqués à la prise de décisions quant à cette politique. La question de la relation et de sa forme devient prépondérante pour la réussite d'une politique publique. Selon la forme, l'organisation développera plus ou moins son potentiel. La forme préconisée par les auteurs parcourus est le partenariat solidaire qui se rapproche d'une forme de coopération. Dans les deux cas, la confiance est de mise, le respect de chaque partenaire est encouragé, la reconnaissance des compétences de chacun est primordiale pour atteindre un but fixé communément.

Dans le chapitre suivant nous parcourrons de manière théorique la Nouvelle Gestion Publique ou les nouvelles formes de management, qui proposent des principes concrets pour permettre à l'Etat de piloter à distance un certain nombre d'actions.

3 LA NOUVELLE GESTION PUBLIQUE (NGP)

Etroitement liée à la gouvernance à distance, les principes et les outils de la NGP permettent la mise en œuvre de celle-ci. En d'autres termes, comment s'organise la gouvernance à distance ?

« Reconnaître l'existence d'un marché derrière ce que l'on fait. La réalité c'est que l'on s'inscrit dans ce marché. Qu'est-ce que vous produisez d'utile ? Le problème c'est que l'on ne produit pas forcément dans un système qui demande un investissement financier important. »⁹

Si petites soient-elles, les organisations s'inscrivent dans une politique globale, une vision municipale ou régionale ; nous sommes une réponse à un constat qui s'inscrit dans une logique de marché. Calquée sur le secteur privé ou marchand, la logique économique vise à réduire les coûts tout en augmentant l'efficacité. Des nouveaux modèles d'efficacité¹⁰ voient le jour et se répercutent au fil des années jusque dans les outils qui régissent la relation avec l'Etat dans nos milieux professionnels. Les modèles et les grands principes de la NGP sont évoqués dans ce chapitre mais également les caractéristiques de la Gestion par Mandat et Enveloppe Budgétaire (GMEB) comme des éléments de compréhensions supplémentaires.

3.1 Trois modèles de NGP

S'appuyant sur des auteurs américains comme Hood, Lane ou Ferlie et Al, Giaque fait émerger plusieurs tendances dans les réformes administratives (Giaque, 2004) Si pour lui il n'est pas évident de nommer un grand principe de NGP, il est cependant possible de regrouper des notions communes.

- Moderniser les processus de production de services pour qu'ils deviennent plus flexibles, plus adaptables.
- Définir plus clairement les objectifs à atteindre sur base d'un contrat ou d'un mandat auquel est associée une enveloppe budgétaire.
- Evaluer systématiquement les performances individuelles et collectives en définissant des critères.
- Réaliser des économies et/ou augmenter la productivité organisationnelle.

Dès lors il distingue trois modèles principaux de NGP.

⁹ (Chauvière, 2013)

¹⁰ L'efficacité est le rapport entre l'input (ressources) et l'output (prestations), l'efficacité mesure le rapport entre les objectifs et les résultats. (Jenzer, 2002)

Efficiencia según el modelo del mercado: Aparece en los años 80 y busca hacer que las organizaciones del sector público sean más eficientes comparadas con las empresas del sector privado. Se utilizan ampliamente las herramientas de gestión de la empresa y las nociones económicas son dominantes.

Downsizing y descentralización de la flexibilidad: Separación de lo operativo y lo estratégico dando las competencias de realización directamente a los actores cercanos de los « clientes ». Se aligera así la gestión en la administración garantizando los servicios.

Calidad o búsqueda de la excelencia: Cómo activar procesos que, de manera redundante, permitan a la estructura operar cambios con el fin de alcanzar la perfección. Es a través de procedimientos y normas que la estructura va constatar, reorientar, aprender y generar comportamientos de mejora.

En el caso de las organizaciones socioculturales, encontramos las características del segundo modelo. El downsizing y la descentralización de la flexibilidad corresponde idealmente a la elección de las municipalidades para iniciar una asociación con una organización, con el fin de responder a una cuestión social. Se puede considerar que la estrategia pertenece generalmente al órgano político que delega lo operativo a la organización, y más directamente a los profesionales en el terreno. Un ejemplo concreto sería la Ciudad de Sion que posee un jefe de servicio juvenil y un delegado, pero que descentraliza los aspectos vinculados al terreno a una asociación. En el caso de la animación sociocultural, el enfoque « cliente » sería reemplazado por el beneficiario, el usuario, o incluso el socio ciudadano. (Moser, Müller, Wettstein y Willener, 1999).

3.2 Las características y principios de la NGP

Como se explicó anteriormente, los principios y las reglas de implementación de las NGP están ampliamente inspirados en los principios del mercado privado o comercial. Era necesario transformar la administración para hacerla más performante y garantizar el uso eficiente del dinero de los contribuyentes. Hay por lo tanto principios nuevos que se fomentan dentro de las organizaciones sociales, se debe permitir la flexibilidad y fomentar la competencia entre las organizaciones. ¿Qué organización puede ofrecer el servicio al menor costo? El ciudadano se transforma en cliente y se acuerda para satisfacerlo individualmente, más que de mantener el equipamiento administrativo para que responda de manera uniforme a la masa. La NGP tiende entonces a promover la competencia como una condición necesaria para la eficiencia e introduce principios de competencia dentro de las estructuras. Ella sugiere privatizar varias tareas del Estado y busca liberalizar los sectores públicos. (De Visscher y Varone, 2004) El Estado se convierte en regulador, asegurando la coordinación de estructuras privadas o de servicios puestos en competencia que buscan demostrar su legitimidad.

Dans le tableau ci-dessous, emprunté à De Visscher et Varone, on retrouve les principes fondamentaux de la NGP et de quelle manière ils sont transcrits dans des outils distincts, concrets et applicables.

Principes de la NGP	Outils de la NGP
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Séparer la prise de décision stratégique, qui relève du pouvoir politique, de la gestion opérationnelle, qui est sous la responsabilité de l'administration ▪ Distinguer ainsi les tâches de financeurs, acheteurs et prestataires, des services publics. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Négociation de contrat de prestation, qui fixe des indicateurs de performances à atteindre dans un délai imparti, entre les autorités politiques (parlement, gouvernement) et les responsables des services administratifs.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orienter les activités administratives en fonction des produits à fournir (plutôt que des règles procédurales à suivre, en matière d'affectation des ressources notamment). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attribution de budgets globaux aux gestionnaires publics qui disposent d'une large marge de manœuvre pour satisfaire à leurs critères de rendement.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réduire la hiérarchie, amincir les bureaucraties, décentraliser certaines tâches administratives et déléguer la gestion au niveau le plus bas (selon le principe de subsidiarité) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Création d'agences exécutives et de structures organisationnelles plus flexibles ainsi que déréglementation de certains statuts de la fonction publique en introduisant des mandats individualisés et le salaire au mérite.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introduire des mécanismes de type marché dans la production de biens et services d'intérêt général (y compris en créant des quasi-marchés). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise au concours pour la fourniture de certaines prestations (marchés publics), déréglementation des monopoles publics et introduction de bons (vouchers) aux usagers qui choisissent librement leurs fournisseurs.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orienter les prestations administratives vers les besoins des usagers en les impliquant dans la définition et l'évaluation des prestations à fournir. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion orientée vers la qualité (voire la certification des processus), chartes de service public et enquêtes de satisfaction réalisées auprès des clients.

3.3 La GMEB

La gestion par mandat et enveloppe budgétaire (GMEB) est un outil s'inscrivant dans la droite ligne des NGP. Comme le suggère De Visscher dans son tableau, elle permet d'orienter les activités administratives en fonction des produits à fournir donc les ressources sont allouées de manière globale aux organisations qui disposent de marges de manœuvre pour satisfaire leurs propres critères de rendement. Cette démarche est largement répandue dans les milieux socioculturels, principalement dans les organisations associatives qui remplissent un mandat pour la collectivité. Nous l'avons vu, les réformes visent de façon générale à tirer un trait sur la bureaucratie et ses contraintes, au profit d'une gestion publique souple, mieux adaptée aux exigences de l'économie et aux besoins des citoyens. L'Etat se concentre sur le pilotage et le contrôle de la mise en œuvre des objectifs stratégiques et non plus sur la mise en place. La GMEB est un outil qui comporte des caractéristiques qui visent directement l'application des NGP :

- moins de règles bureaucratiques
- les objectifs sont axés sur les résultats
- plus de flexibilité et de liberté dans la gestion
- meilleures conditions cadres
- système susceptible d'évoluer
- augmentation de la qualité prestations
- prise de conscience des coûts
- vivifie l'esprit d'entreprise
- avantage principal de la GMEB : grande marge de manœuvre au niveau des finances et la politique du personnel.

Il s'agit de passer d'une gestion axée sur les ressources à une gestion axée sur les prestations et les résultats. Les services administratifs appliquant la GMEB planifient et gèrent leurs activités en fonction des résultats souhaités. Les activités s'expriment en termes outputs (prestations) et d'impact/outcome (répercussions).

3.4 Les outils de la GMEB décrits par la Confédération

Sur son site Internet, le gouvernement suisse communique les principes de la GMEB en argumentant sur les avantages que procure cette application. Le communiqué de presse correspondant porte le nom éloquent « Pour une administration efficace », ou comment axer davantage l'action de l'Etat sur le service public et la mener de façon aussi efficace

qu'économique.¹¹ « *Les offices fédéraux soumis à ce nouveau régime seront gérés non plus, comme jusqu'ici, par le biais des ressources allouées (les « intrants »), mais à l'aide d'objectifs.* »

Une définition rapide et « efficace » des outils principaux de la GMEB y est détaillée et vulgarisée pour la bonne compréhension des lecteurs, dont voici les idées phares.

Le mandat de prestations : Il est conclu entre l'Etat et l'unité administrative pour une durée déterminée. Il définit les prestations attendues pour les tiers. Il précise les objectifs en matière d'efficacité et de prestations. Ceux-ci sont examinés régulièrement pour voir s'ils sont atteints.

L'accord sur les prestations : Issues du mandat de prestations, les consignes sont concrétisées et ajustées annuellement. Il s'agit de préciser les indicateurs, comment ils seront évalués et sur quelle périodicité.

L'enveloppe budgétaire : Considérée comme un avantage fort de la GMEB, celle-ci est allouée en lieu et place du budget. Elle permet une affectation des ressources plus souple et mieux ciblée. Les ressources ne sont plus distribuées en fonction des rubriques spécifiques. Le budget est fait avec le mandat de prestations et porte sur la durée du contrat, il garde une valeur indicative. L'enveloppe est distribuée annuellement.

3.5 Les objectifs de la GMEB

Une stratégie de gestion qui vise à piloter par objectif n'est rien si elle-même ne poursuit pas un certain nombre d'objectifs. Ci-dessous et de manière synthétique nous en retrouvons les principaux. (Jenzer, 2002)

- Objectifs de prestations : les objectifs sont axés sur les résultats, ils tiennent compte des éléments du marché, de la concurrence
- Objectifs de flexibilité : de par l'enveloppe budgétaire qui offre une autonomie plus importante dans la gestion de la prestation.
- Objectifs de gestion : élargissement des responsabilités de gestion et remplacement de la réglementation par des mandats.
- Objectifs culturels : orientation qualité en fonction des besoins du client, la culture de l'entreprise est basée sur la confiance.
- Objectifs d'économie : meilleure prise de conscience des coûts et réalisation d'économies sans diminuer la prestation.
- Objectifs de décentralisation : délégation des tâches, de la responsabilité, pilotage central de la décentralisation.

¹¹ <http://www.astra.admin.ch/org/00135/00153/00157/index.html?lang=fr>

- Objectifs de transparence : plus de compétences contre plus de transparence et augmentation de la crédibilité avec beaucoup de transparence.

3.6 Limite à la contractualisation, limite de la NGP

Dans leur article, Battaglini et Dunand (Battaglini et Dunand, 2005) confirment les profonds changements dans la manière d'agir de l'Etat entre la fin du 20^{ème} et le début du 21^{ème} siècle. Les auteurs parlent également de révolution associative. Ils font référence à l'auteur Rosanvallon¹² qui s'est penché sur la révolution de l'Etat post-providence. « *Avec la fin de l'Etat providence, les associations reprennent un rôle central dans la prise en charge des nouveaux problèmes collectifs (exclusion, chômage, VIH, etc....)* » (Cattacin, Tattini et Battaglini, 1999).

Les normes mises en place dans le cadre d'une gouvernance à distance et particulièrement dans la contractualisation limiteraient l'action des associations qui œuvrent pour des missions qui ne sont pas quantifiables de la même manière que des biens ou des services. « *... limiter la marge de manœuvre associative par des contrats de prestations basées uniquement sur la production de biens et de service, en omettant de considérer d'autres apports associatifs essentiels comme la contribution à la cohésion sociale, l'exercice de la démocratie ou l'expertise du travail sur le terrain, peut avoir des conséquences considérables* » (Battaglini et Dunand, 2005) .p12. Nous découvrirons plus bas dans le document que la cohésion sociale et l'exercice de la démocratie sont des valeurs essentielles, défendues par les organisations socioculturelles en Valais. Les mêmes auteurs observent que la forme de relation entre l'Etat et les organisations a une influence considérable sur l'autonomie de celles-ci, et donc indirectement sur la prestation destinée à la collectivité. « *En chemin, ces organisations peuvent perdre leur capacité à fournir des prestations spécifiques à la société, ce qui est l'essence de leur existence aux côtés des services publics et des entreprises à but lucratif.* » (Battaglini et Dunand, 2005). P13

En résumé, nous avons découvert dans ce chapitre les principes fondamentaux de la NGP et les caractéristiques de la GMEB. Pour une grande partie ces principes sont appliqués dans la délégation de la prestation à des organisations sociales. Le grand principe à retenir est celui du financement par une enveloppe budgétaire à une prestation décentralisée, contractualisée pour qu'elle puisse être pilotable par l'Etat. Le gain de flexibilité, une adaptation à la complexité changeante des terrains et la diminution de la bureaucratie en seraient les avantages. Les normes imposées, par exemple à travers un contrat de prestation, en seraient les contraintes ou les freins.

¹² (Rosanvallon, 1981)

Longtemps opposé aux principes marchands, le travail social a défendu une culture métier spécifique, axée sur l'humain et les valeurs universelles. Vaste concept ou métier méconnu, dernière-venue parmi les professions du travail social, l'animation socioculturelle connaît un développement fulgurant en Valais et plus largement en Suisse romande. Les personnes en charge de direction sont issues de ce sérail et appartiennent actuellement plus à une culture professionnelle sociale que gestionnaire. Il me paraît nécessaire de préciser le métier de l'animation socioculturelle, qui reste la principale culture présente dans les organisations et services concernés par cette étude. Nous allons relever les quelques points essentiels qui offriront une lecture plus ciblée des enjeux actuels.

4.1 L'animation socioculturelle, ses origines

De nombreux textes existent sur l'apparition du métier d'animateur socioculturel. Notre description historique de l'animation repose sur le croisement des informations décrites par Jean-Marie Mignon dans son ouvrage, « *le métier d'animateur* » et sur un texte d'Olivier Douard, ce même sociologue auquel j'ai fait référence dans la description de la coopération et qui s'est penché sur quelques jalons historiques du métier¹³. Cet historique est basé sur l'évolution française du métier, théorisé de manière régulière à travers le temps, et dont les écrits n'ont pas d'égal dans la francophonie. L'école de Bordeaux fait référence sur tout le globe.

- « Sa base dans l'éducation populaire »: l'éducation populaire trouve son fondement à l'aube de l'industrialisation en France. Les classes bourgeoises, alors dominantes, misaient sur l'éducation des « gens simples », particulièrement des jeunes, afin de réduire les écarts. L'offre des paroisses quant à l'éducation était également très présente. Plus tard, des activités laïques ont vu le jour, toujours appuyées par le patronat. Les organisations ouvrières et syndicales ont aussi œuvré dans le but de rendre la classe ouvrière plus indépendante et de développer sa capacité à s'organiser. Jusqu'à la première guerre mondiale, tous ces acteurs ont joué un rôle important quant à l'éducation auprès de la population. La notion d'éducation populaire est forte dans l'entre-deux-guerres et fait partie intégrante de la vie sociale.
- « Les organisations de jeunesse » : les mouvements scouts, les organisations chrétiennes, jeunesses syndicales et estudiantines forment l'autre souche de l'animation. Conduites par

¹³ (Douard, 2012)

des bénévoles jeunes et adultes, elles aidaient les jeunes à s'organiser et à s'engager politiquement et leur transmettaient du savoir. A cette époque déjà nous retrouvons une tension entre la mission d'auto-organisation et la réponse aux besoins des jeunes.

- « Le développement par la gauche » : En France, le gouvernement de gauche élu en 1936 entreprend d'ouvrir la culture, le cinéma, le théâtre et la musique aux petites gens. Le gouvernement du Front Populaire inaugure les premiers congés payés pour tous. Comme il n'était pas donné à tous de faire bon usage de ce temps libre, des organisations en tout genre voient rapidement le jour.
- « L'essor des maisons de la culture » : construites dans les années 50, ces maisons ont pour mission de diffuser la culture, rendre accessible les arts, la production culturelle ou la création artistique populaire. Une ambition de démocratiser la société par la culture voit le jour et les centres socioculturels en deviennent alors les lieux privilégiés.
- « L'essor des centres éducatifs et sociaux » : en privilégiant la prévention et l'entraide, ces lieux organisés par des bénévoles et des professionnels proposaient des cours, des activités et des conseils pour aider les pauvres et les ouvriers à mieux se connaître et se situer dans la société mais également à couvrir leurs besoins élémentaires.
- « Développement de l'éducation active » : l'éducation active reconnaît, aux enfants de tous les milieux, le droit à des vacances régulières afin de trouver repos et détente, de s'épanouir et de développer leurs compétences sociales. Les enseignants sont formés à la direction de colonies de vacances. En France, l'ensemble des professionnels œuvrant à ces tâches se retrouvent qualifiés d'animateurs socioculturels. C'est à ce moment qu'une identité métier s'est formée.

4.2 Evolution de l'animation socioculturelle en Valais

En Valais, l'animation socioculturelle est issue des mouvements chrétiens. Dès 1950 la ville de Sierre, et celle de Sion en 1963, créent leurs structures. Les principales villes du Valais romand ont toutes vu la constitution d'associations offrant des lieux à la population en général favorisant l'épanouissement des personnes et des groupes. (Fumeaux, 2013)

Initialement formés dans les écoles romandes de Genève et Lausanne jusqu'en 1991, les professionnels ont pu profiter de l'ouverture de la filière animation socioculturelle au Centre de Formation Pédagogique et Social de Sion (CFPS). En 1999 l'Association Valaisanne des Animateurs-trices Socioculturels-les voit le jour. En 2003, l'association se dissout et rejoint l'Association Valaisanne des Travailleurs Sociaux. En 2006 la formation est incluse dans la Haute Ecole Spécialisée (HES) au niveau romand et bénéficie ainsi de la même reconnaissance que

l'éducation spécialisée et l'assistantat social. Aujourd'hui la profession n'est pas soumise à une convention de travail et donc n'a que peu de reconnaissance et d'harmonisation des conditions de travail. A l'échelle cantonale et englobant toutes les organisations qui font appel aux compétences de l'animation socioculturelle, les postes professionnels ont doublé entre les années 2000 et 2009¹⁴. Chaque année de nouveaux postes se développent non seulement dans les organisations socioculturelles en faveur de la jeunesse mais dans de nouveaux champs comme la culture, le tourisme, le développement durable ou la santé. Au regard des dates clefs, nous pouvons confirmer la jeunesse de la profession en Valais.

4.3 L'animation socioculturelle, vers une définition impossible

Si l'on se réfère aux ouvrages consultés, il est quasiment impossible aujourd'hui d'aborder une définition précise et scientifique. L'animation socioculturelle est issue de diverses sources et a connu des courants divers tout au long de son développement, si l'on en croit Jean-Claude Gillet, fondateur des colloques internationaux sur l'animation socioculturelle et professeur honoraire de l'université de Bordeaux, « *Avec cet ensemble d'approches disparates, plusieurs incertitudes persistent et rendent inadéquante une définition d'ordre scientifique de l'animation socioculturelle* » (Gillet, 1995)

Afin d'apporter des éléments de compréhension, je définis le métier d'animateur socioculturel à travers un courant qui s'est imposé en Suisse romande durant les années 90, soit celui de l'animateur médiateur-concepteur-organisateur. (Moser, Müller, Wettstein et Willener, 1999). Ma description demeure synthétique afin d'amener une compréhension du contexte professionnel des organisations, ce cadre théorique n'étant pas fondamental dans ma question initiale.

- L'animateur concepteur doit être capable de procéder aux études des milieux qui nécessitent sa fonction, de concevoir un projet d'action qui réponde à des objectifs et à un mandat dûment établi, et d'en imaginer les moyens à mobiliser.
- L'animateur médiateur doit être capable de favoriser l'information et la communication à tous les niveaux et à tous les acteurs, de rendre le projet accessible à tous les partenaires et acteurs, ceci afin d'en favoriser la participation ainsi que le processus de négociation.
- L'animateur organisateur doit être capable de programmer une action, de trouver des ressources financières, de mettre sur pied des équipes professionnelles, bénévoles et/ou spécialisées, de concevoir de la publicité, de gérer le personnel, le matériel et l'équipement, de rendre des comptes aux différents partenaires.

¹⁴ Cf annexe 10: entretien avec Monsieur Steve Chambovey, coordinateur cantonal, secteur Animation de l'Association Valaisanne de travailleurs Sociaux (AVALTS)

En résumé, la profession d'animateur socioculturel est donc une formation technique axée sur une approche scientifique du terrain. Elle permet d'analyser et de conceptualiser une action professionnelle. L'évolution des organisations est actuellement en cours et les professionnels sont de plus en plus nombreux dans les structures et dans des champs variés. Les coûts en constante augmentation demandent des compétences de gestion qui sont nouvelles et qui ne sont pas propres aux compétences initiales du métier. *« En ce sens, déréglementation, désengagement de l'Etat, appels d'offre, instrumentalisation, externalisation ou municipalisation, délégation de service public, etc... suscitent autant de problématiques complexes qui font partie de l'action courante et du vocabulaire quotidien des coordinateurs impliqués dans le domaine de l'intervention sociale »* (Greffier et Tozzi, 2012).

5 HYPOTHESES DE RECHERCHE

De notre cadre théorique, découle forcément un nombre d'hypothèses qui vont nous permettre de faire un lien entre le contexte récent des organisations socioculturelles et le contexte récent des municipalités, soit d'une part un métier en profond changement, et d'une autre part un nouveau mode de gouvernance issu du monde marchand avec sa batterie d'outils de management.

Forts de notre question de recherche, « quelles sont les conditions qui permettent un partenariat positif entre les municipalités et les organisations socioculturelles dans un contexte de gouvernance à distance en Valais Romand ? » nous allons parcourir des hypothèses pour vérifier si oui ou non ces principes rentrent en jeu.

Notre hypothèse principale sera la suivante : **« Un mode de partenariat entre les municipalités et les organisations socioculturelles, qui favorise une relation positive et respectueuse des acteurs tout en en garantissant également l'efficacité et l'efficience, serait-il applicable ? »**

- « Les organisations socioculturelles sont pilotées à distance par l'Etat » : Une forme de gouvernance à distance existe de la part des municipalités qui ont choisi la délégation d'une tâche politique à une organisation tierce. La tendance libérale inscrite aujourd'hui dans tous les niveaux du travail social est une stratégie qui peu à peu a rejoint les milieux socioculturels. Dans le cas des organisations rencontrées cette forme de gouvernance est présente, peu ou pas du tout.
- « La gouvernance à distance s'opère à travers les caractéristiques de la NGP et les objectifs de la GMEB dans les organisations » : Nous vérifierons de quelle manière cette forme de délégation s'organise concrètement dans la relation et à travers quels outils. Nous allons

observer quels sont ceux qui permettent la mise en œuvre de cette gouvernance à distance et si les outils ont un lien direct avec les NGP ou les principes de la GMEB.

- « Les organisations socioculturelles et les municipalités ont une relation de partenariat solidaire » : Nous avons relevé que, selon les auteurs Chaniel et Laville¹⁵, le partenariat solidaire est celui qui offre le plus d'avantages en permettant à l'organisation d'exercer pleinement un rôle sociétal. Il serait donc préférable de rejoindre ce mode de relation dans le contexte des municipalités observées. Les éléments principaux qui garantissent ce type de relation sont d'une part la participation à la prise de décision politique, et d'autre part la question de la marge de manœuvre sur la mise en place des actions proprement dites. Nous vérifierons l'hypothèse que ces caractéristiques sont présentes aujourd'hui dans la relation.
- « Les outils de la NGP et les objectifs de la GMEB n'assurent pas à eux seul l'efficacité et l'efficience tant convoitées dans le cas des partenariats avec les organisations socioculturelles » : Il n'est pas suffisant d'appliquer une recette théorique et des outils pour amener des résultats, particulièrement dans le milieu du travail social et précisément celui des organisations socioculturelles. Partons de l'idée qu'une batterie de normes imposées unilatéralement influence la relation. Les municipalités développent des outils mais il existe certainement d'autres stratégies présentes dans le jeu de la relation de la part des organisations. Nous vérifierons si elles existent et de quelle manière ?
- « Les principes fondamentaux de l'animation socioculturelle sont compatibles avec les principes d'une gouvernance à distance » : Collaborer avec une municipalité sur un projet commun nécessite au départ une volonté commune des deux parties engagées. Les principes fondamentaux du métier sont en accord avec les principes de la gouvernance à distance et des outils de la NGP, voir de la GMEB. Je pars de l'hypothèse que le partenariat positif est possible car les principes du métier répondent aux attentes des municipalités, ce qui fait des organisations, des partenaires de choix.

6 ETUDES DE CAS

Entrons maintenant dans les études de cas pour confronter les aspects théorique à la réalité de la pratique. Pour chaque ville visitée nous analyserons le point de vue des municipaux en charge du dicastère jeunesse et qui font le lien avec l'organisation. Nous étudierons également le point de vue des professionnels en charge de direction.

¹⁵ (Chaniel & Laville, 2002)

Avant d'aborder les études de cas proprement dites, faisons un détour par le cadre qui nous a permis la récolte des données.

6.1 Les démarches de récolte de données

Afin de vérifier l'historique du métier, et les enjeux actuels, un entretien préalable avec le responsable de l'animation socioculturelle de l'Association Valaisanne des Travailleurs Sociaux (AVALTS)¹⁶ a été convenu. Cette rencontre a permis de tester le matériel d'entretien, de se familiariser avec la guidance et son jargon, et de cerner la manière de s'adapter à l'interlocuteur grâce à la vulgarisation du vocabulaire trop technique dans un premier temps. Une première rencontre-terrain avec la directrice de l'ASOFY¹⁷ a servi de réajustement pour le guide des organisations.

Le guide semi-directif a permis d'aborder différents thèmes grâce à une question initiale, et la relance a été possible grâce à des questions secondaires. Un échange était souhaitable et encouragé avec les personnes rencontrées afin de récolter un maximum de données. Les questions de relance, issues du cadre théorique, ont été imaginées pour obtenir des indicateurs précis afin de pouvoir comparer les mêmes informations entre les villes et les organisations. Deux guides distincts ont donc été réalisés, l'un pour les représentants des municipalités, l'autre pour les représentants des organisations. Les conversations ont été enregistrées avec le consentement des personnes interviewées, et ont été retranscrites soigneusement, mot à mot pour disposer de l'ensemble des propos lors du dépouillement.

Concernant l'échantillon, les conseillers municipaux, à l'exception de Martigny, ont été rencontrés séparément des organisations. Pour la ville dans laquelle je travaille, il me paraissait évident de rencontrer le conseiller municipal en charge en compagnie du président de la ville, étant donné l'enjeu dû à mon implication dans cette recherche. Cela m'a également permis d'obtenir plus de matière et de donner une visibilité de ma démarche de Master aux autorités. J'ai fait le choix d'impliquer l'organisation pour laquelle je suis engagé dans l'échantillon, au vu des informations dont je dispose, et de l'expérience qui peut profiter à cette recherche, tout en prenant le soin de garder la distance nécessaire.

¹⁶ Entretien avec Monsieur Steve Chambovey, Secteur A, AVALTS, cf. annexe 10

¹⁷ Association Socioculturelle de Fully

6.2 Les municipalités

Quatre villes ont été observées. Elles se situent dans le Valais-Romand à quelques kilomètres les unes des autres, chacune étant le chef-lieu de leur district. Afin de s'imprégner du contexte des villes, parcourons-en, brièvement et ensemble, quelques caractéristiques.

- Ville de Sierre : Située à 15 km en amont de Sion, Sierre est la quatrième plus grande ville du canton. Même si son slogan « Sierre, capitale suisse du vin » rappelle la viticulture, son écusson évoque sa réputation de ville la plus ensoleillée de Suisse. La ville compte 15'574 habitants pour une superficie de 19.2 km². Le parti libéral radical compte 3 représentants dont le président de la ville. L'alliance de gauche, qui est en charge des affaires jeunesse compte 2 représentants, dont l'un fait partie du comité de l'organisation visitée. Le parti démocrate chrétien compte quant à lui 4 représentants. Il est le parti le plus représenté sur les 9 sièges du conseil communal.¹⁸
- Ville de Sion : La capitale du canton est riche d'une histoire liée à l'évêché. Les 30'717 habitants vivent sur une superficie de 29.7 km². Sise au pied des deux collines de Valère et Tourbillon, elle est la plus vieille ville de Suisse avec 7'000 ans d'histoire. Le conseil communal est formé de 15 membres. Les libéraux radicaux, au nombre de 6, en détiennent la présidence et sont en charge de la jeunesse. Les démocrates chrétiens sont également au nombre de 6. Viennent ensuite 3 différents partis qui chacun compte 1 membre, l'alliance de gauche, les verts et l'union démocratique du centre.¹⁹
- Ville de Martigny : Le slogan affiché sur le site officiel de la ville laisse apparaître une promesse, « Le bonheur est dans la ville ». Héritière de l'Octodure des romains, elle est issue de la fusion ancienne de nombreuses communes périphériques. Située au carrefour des Alpes entre la France et l'Italie, elle devient un centre régional important. Elle compte 17'000 habitants pour 25 km² de superficie. Parmi les villes observées, elle est la seule qui ne dispose pas d'un service jeunesse. Le conseil communal comporte 9 personnes. Les 5 libéraux radicaux détiennent la présidence ainsi que la représentation dans l'organisation jeunesse. Le parti démocrate chrétien compte 3 membres et le parti socialiste 1 seul.²⁰
- Ville de Monthey : Petite commune savoyarde à son origine, la ville connaît une expansion démographique importante au début du 19ème siècle par l'implantation de grandes industries. Aujourd'hui encore la ville est assimilée à de grands groupes industriels comme Ciba, Syngenta ou Novartis. Elle compte 17'000 habitants pour 28.6 km². 9 personnes siègent au sein de son conseil communal. Le parti démocrate chrétien détient la présidence et compte 3 membres. Les libéraux radicaux sont représentés par 3 membres et les

¹⁸ www.sierre.ch

¹⁹ www.sion.ch et www.siontourisme.ch; consulté le 4 octobre 2013

²⁰ www.martigny.ch et www.martigny.com; consulté le 4 octobre 2013

représentants du parti de l'entente sont au nombre de 2. La gauche plurielle qui accompagne le service des sports, jeunesse et intégration compte 1 représentant.²¹

6.3 Les organisations socioculturelles

Les organisations socioculturelles sont réparties sur tout le territoire du canton et dans les deux régions linguistiques. 17 entités existent dont 8 sont dans la partie germanophone. Dans le Bas-Valais : 9 structures encadrent la jeunesse sur son temps de loisirs. Ainsi, les communes de Vouvry, St-Maurice, Monthey, Martigny, Fully, Ardon, Conthey, Sion et Sierre regroupent 31 travailleurs sociaux travaillant à des pourcentages allant de 50% à 100%. Pour le Haut-Valais : 8 structures encadrent les jeunes sur leur temps de loisirs. Ainsi les communes de Brigue, Fiesch, Loèche, Zermatt, Saas-Balen, St-Nicolas, Viège et Steg regroupent 13 professionnels²². L'absence de contacts formels entre le Haut et le Bas-Valais limite la collaboration entre les deux régions linguistiques du canton. Les professionnels en place sont formés à la Hochschule Sozial Arbeit de Lucerne.

La grande majorité des organisations ont une forme associative tandis que d'autres sont des services municipaux généralement reliés au service jeunesse de la ville. Les organisations ne sont pas liées entre elles. Elles ont toute une identité particulière qui a évolué tenant compte des spécificités locales, des besoins identifiés à un moment donné et souvent selon des volontés liées à des individus charismatiques politiques ou associatifs, porteurs du développement.

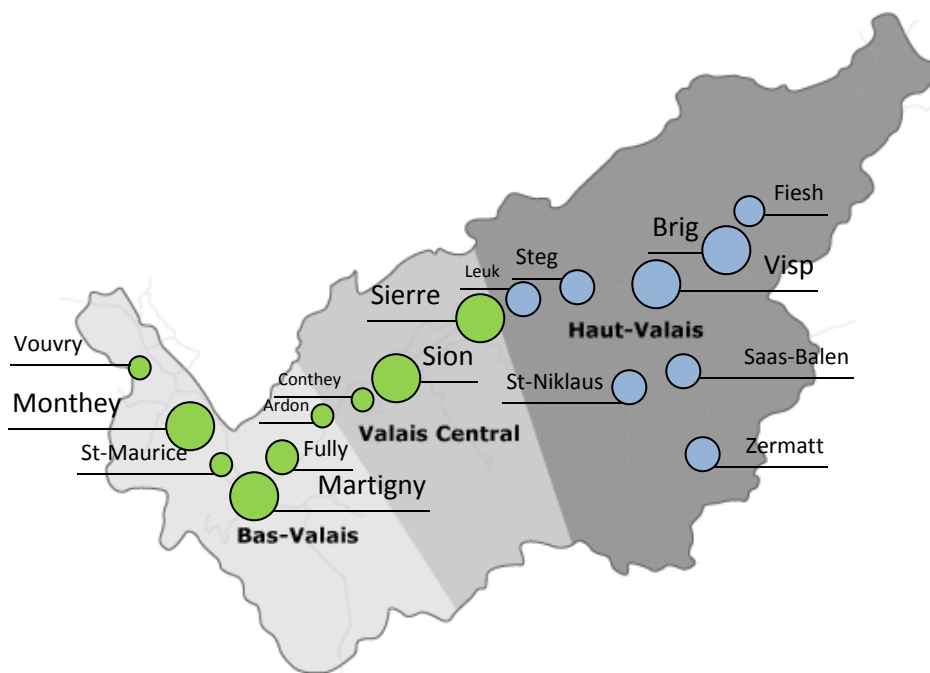
Elles prétendent toutes à une mission particulière et chacune dispose d'objectifs spécifiques. Les organisations ont en commun les valeurs de l'animation socioculturelle²³. Ces organisations, dont certaines fêteront leur demi-siècle prochainement, sont reconnues d'utilité publique et financées par les municipalités, particulièrement pour les salaires et les charges liées aux bâtiments. Les équipes engagées comptent parmi elles des professionnels du travail social, dont principalement des animateurs socioculturels. Des éducateurs spécialisés, assistants sociaux éducatifs et employés de commerce y sont représentés mais de manière beaucoup plus restreinte, et pour des tâches spécifiques ou des actions particulières. L'ensemble de la mission de ces organisations est souvent méconnue des citoyens qui leur accordent des appellations en lien avec leurs propres intérêts. Les jeunes la reconnaissent comme la maison des jeunes, les enfants comme la maison des enfants et les familles voient cela comme un soutien à la famille. Les représentations sur le rôle de ces organisations sont donc nombreuses et laissent libre cours à des interprétations de toutes sortes

²¹ www.monthey.ch; consulté le 4 octobre 2013

²² <http://www.jastow.ch> consulté le 04 octobre 2013

²³ Cf annexe 11- Charte de l'animation socioculturelle valaisanne

soit au niveau citoyen mais également au niveau politique. Peu d'écrits existent sur ces lieux qui connaissent un développement rapide et une légitimité nouvelle dans les actions des municipalités.



Cartographie cantonale des organisations socioculturelles

6.4 Contexte valaisan de la délégation: état des lieux

Il est un fait communément avéré, en Valais, les municipalités délèguent aux organisations socioculturelles la tâche de répondre aux besoins et attentes des citoyens, particulièrement pour les questions culturelles, socioculturelles et l'encadrement du temps libre de la jeunesse. Les organisations socioculturelles, majoritairement associatives, sont les interlocuteurs privilégiés des municipalités pour les questions liées à l'occupation des espaces publics, du vivre ensemble, de la démocratisation de la culture et des pratiques urbaines. Afin de répondre aux nouvelles problématiques sociales, les municipalités s'attachent les compétences du secteur privé et/ou associatif pour agir rapidement selon un mode inspiré du secteur privé²⁴.

« les associations, quelque soient leurs domaines d'activités (culture, social, solidarité internationale, santé, sport, etc.), contribuent, au-delà des prestations qu'elles fournissent, au développement des compétences des personnes qui s'engagent en leur sein, à l'innovation et à l'expérimentation, à la démocratie, au lien social, à la réciprocité, à la cohésion sociale, à l'amélioration des politiques publiques ainsi qu'à l'information et à la sensibilisation du public. »

Page 19. (Battaglini et Dunand, 2005)

²⁴ Cf – chapitre 2 – la gouvernance à distance

Le contexte professionnel actuel connaît un chamboulement important. De nombreuses villes étudient des formes de partenariat avec des organisations privées afin de profiter des compétences de l'animation socioculturelle, tandis que d'autres villes remettent en question la forme partenariale actuelle. Nous observons un risque important de communalisation des organisations qui ont œuvré pourtant depuis de nombreuses années dans une forme associative.

Au contraire, depuis quelques années, nous observons également un développement important de nouvelles structures dans les régions périphériques et dans les vallées latérales, grâce à la volonté des municipalités et à l'impulsion d'autres acteurs comme la Haute Ecole de Travail Social de Sierre (HETS) ou par l'activité du délégué cantonal à la jeunesse. Les organisations socioculturelles en faveur de la jeunesse plus importantes deviennent ainsi des partenaires mandatés pour la mise en place de nouvelles prestations dans une municipalité autre que celle dans laquelle l'organisation agit principalement²⁵. Il s'agit de reproduire les bonnes expériences. Pour exemple, en 2014 la commune d'Anniviers²⁶ accueille un projet pilote cofinancé par la Confédération pour l'introduction des compétences de l'animation socioculturelle dans les vallées latérales, accompagnée par l'organisation associative sierroise l'ASLEC. Demain, les communes périphériques de plaine et les communes des vallées latérales intégreront ce type d'organisation et bénéficieront de l'expérience des structures plus aguerries.

Dans tous les cas, le financement des organisations implique des sommes importantes dans les budgets municipaux et particulièrement celles concernant la masse salariale. Chaque commune a développé une forme de relation spécifique avec les organisations selon des modèles distincts. Les professionnels en charge de direction sont confrontés à ce contexte de gouvernance à distance et subissent les effets des tensions entre les différents enjeux politiques, financiers, professionnels ainsi que les besoins des partenaires citoyens. L'action devient synonyme de gestion et les directions sont confrontées à transformer les actions en chiffres, à transcrire les accompagnements en quantité plutôt qu'en qualité, à pratiquer la gestion au détriment de la créativité. « *On ne discute plus des finalités, on discute gestion* » (Chauvière, 2013). La gouvernance à distance et les outils utilisés privilégient efficacité et efficience²⁷ au risque d'écarter la qualité de la relation humaine. Il paraît impossible de mener une action sans l'évaluer ou la mesurer. « *Vous ne pouvez pas ne pas évaluer l'action pour laquelle vous recevez de l'argent [...] Est-ce que l'Etat*

²⁵ A l'exemple de la commune de Fully qui, suite au rapport Bender, a mis en place une association s'appuyant sur l'expérience de Martigny. Dans son rapport, le sociologue Gabriel Bender, emprunte au travail de la vigne la technique du marcottage qui consiste à multiplier les ceps producteurs en plantant une branche de ceux-ci quelques mètres plus en aval. (Bender)

²⁶ Depuis la fusion des communes en 2009, la commune d'Anniviers est devenue la troisième plus grande commune de Suisse en superficie avec 243.2 km².

²⁷ L'efficacité est le rapport entre l'input (ressources) et l'output (prestations) et l'efficience mesure le rapport entre les objectifs et les résultats. (Jenzer, 2002)

investirait dans un domaine qui n'est pas maîtrisé, dans une dépense sans que quelque chose soit produit et mesurable ?» (Chauvière, 2013)

6.5 Choix et description de l'échantillon

Définir un échantillon de recherche m'a été évident, d'abord de par la géographie du canton et principalement par les liens que j'ai noués avec les différentes organisations socioculturelles au cours de mon parcours professionnel. Dans les villes de Monthey, Martigny, Sion et Sierre, j'ai rencontré un conseiller municipal ainsi que la personne en charge de direction pour les organisations socioculturelles. Les 4 organisations retenues ont un certain volume, chacune a une histoire longue de plus de 20 ans et bénéficie d'un poste de direction ou de coordination clairement identifié. Elles ont plus de 3 équivalents plein temps (ept) qui agissent dans des municipalités qui toutes comptent plus de 15'000 habitants. Ma volonté n'est pas d'exclure les structures de plus petites envergures et de les considérer comme inactives ou sans enjeux, mais le nombre restreint de leurs collaborateurs ou leurs trop récentes créations ne m'auraient pas permis de pouvoir faire des comparaisons pertinentes.



ASLEC – Sierre : L'Association Sierroise de Loisirs et Culture (ASLEC) est la plus ancienne en Valais. Elle a été fondée en 1965. Elle compte 4.35 ept dont 3.2 ept de travailleurs sociaux, 0.8 ept de coordination et 0.35 de conciergerie. Elle agit auprès de tout type de population et de tout âge. Son identité est décrite sur son site Internet, « *Ses missions sont d'offrir à l'ensemble de la population sierroise, et spécialement à ceux qui en font la demande, les conditions nécessaires pour réaliser des activités de temps libre et d'encourager, promouvoir des manifestations, des activités artistiques et culturelles*²⁸. » Cette organisation a la particularité d'avoir un contrat de prestation avec la municipalité, dans lequel figure les objectifs politiques en termes de jeunesse. Ceux-ci sont précisés et déclinés en mesures qui indiquent la mise en œuvre sur le terrain.

- Offrir des espaces de rencontre pour les jeunes avec un encadrement et dans un environnement adapté. Mesures : accueil des jeunes, gestion du skate-park et calcetto.
- Proposer aux enfants et aux adolescents une offre d'activités extrascolaires accessibles et variés. Mesures : organisation de la culture parascolaire, organisation des ateliers vacances.

²⁸ www.aslec.ch consulté le 2 octobre 2013

- Encourager et encadrer les jeunes dans leurs projets et initiatives. Mesures : coaching de projets jeunes, mise sur pied d'évènements socioculturels et participation aux manifestations locales avec les jeunes.
- Participer au travail de réseau avec les autres acteurs de la politique de la jeunesse, au niveau communal, régional et cantonal. Mesures : collaboration avec le groupe réseau et d'autres acteurs.

De nombreux indicateurs figurent comme moyens de vérification de ces mesures. Nous y trouvons des objectifs définis en début d'année ainsi que les statistiques des années précédentes. Ce contrat de prestation est revu et adapté chaque année aux besoins du terrain. Les indicateurs sont discutés avec le conseiller communal en charge de la jeunesse et la déléguée à la jeunesse de la ville.

Formation de la direction : formation commerciale, brevet fédéral d'assistante de direction, formation continue dans le management des institutions à but non lucratif.



RLC –Sion : Rencontre, Loisirs et Cultures sont les maîtres mots de cette association qui se décrit sur son site Internet comme un service social et culturel, particulièrement subventionnée par la Ville de Sion, ouverte à l'ensemble des populations habitant et fréquentant la capitale. Elle a vu le jour en 1967 et compte au total 5.6 ept formés dont 4.2 ept de professionnels sociaux, 1.4 ept d'administratif et charge de direction ainsi que 2.5 ept de postes en formation. C'est la plus grande organisation présente en Valais. Elle se divise en quatre secteurs qui ont chacun une mission précise²⁹ :

- Le Totem : location de salles et matériel ; accueil des jeunes ; coaching de groupes, clubs, associations ; action d'animations ; colloques et réseau.
- Le Tipi : location ; lien parents-enfants ; actions d'animations ; administratif et colloques.
- Le hors-murs : actions d'animation ; présence dans les quartiers ; accueil jeunes ; coaching de groupes ; réseau.
- L'éducation de rue : prévention ; interventions ; suivis individuels ; présences lors des manifestations ; présence sociale informelle ; réseau.

Le comité des décideurs se réunit 4 à 6 fois par année. Cette structure connaît aujourd'hui une remise en question importante dans sa forme juridique. Le choix d'un maintien de l'association ou d'une communalisation est en cours de discussion.

²⁹ www.rlcsion.ch consulté le 02 octobre 2013



ASOFY – Fully : Dans la phase d'entretiens tests, la directrice de l'organisation a été interviewée. Au vu de ses réponses, nous tiendrons compte des informations reçues pour élargir le cadre de la recherche.

L'Association Socioculturelle de Fully a vu le jour en 2005, en collaboration avec le Centre de Loisirs et Culture de Martigny qui a piloté sa mise en place. Elle a gagné son indépendance en 2010 en se constituant en association. Auparavant plusieurs essais de « Maison des jeunes » ont été réalisés par la municipalité, sans grand succès auprès des adolescents et de la population. Elle compte 2.4 ept et cible les populations enfants, jeunes et seniors à travers des projets essentiellement hors-murs³⁰. Le comité des décideurs se réunit six fois par année.

Formation de la direction : ASC HES, praticien formateur en cours de formation de direction d'institution sociale et sanitaire pour le module finance.



CLCM – Martigny : Le Centre de Loisirs et Culture de Martigny³¹ s'est constitué en association en 1984 autour d'une volonté citoyenne de créer un lieu pour les jeunes. Le projet initial d'une discothèque s'est rapidement transformé en projet global, réunissant sous le même toit la jeunesse, la culture et le vivre ensemble. J'en suis le directeur et je peux compter sur un total de 4.45 ept dont 0.8 ept de secrétariat, 2.75 ept de travailleurs sociaux et mon poste de direction est à 90%, divisé par moitié pour des projets socioculturels précis. La structure se découpe en 4 axes :

- Enfants 6-12 ans : création d'activités participatives sur les temps de loisirs, Passeport-vacances, programme culturel
- Jeunes ados 12-25 ans : accueil, accompagnement, évènements.
- Educateur de rue : suivis individuels, familles, réseaux, présence dans la rue.
- Projets socioculturels uniques : programmation culturelle, évènements importants, festivals, locations de salles, soutien aux associations locales.

Le comité se réunit 3 à 5 fois par année selon le besoin. Dans l'organigramme il existe un bureau directeur qui peut se réunir autant de fois qu'il est nécessaire pour traiter les questions urgentes. Ce comité directeur est constitué du président de l'association, du conseiller communal en charge de la jeunesse et du directeur du CLCM.

³⁰ www.asofy.ch consulté le 02.10.2013

³¹ www.clcm.ch consulté le 02.10.2013

Formation de la direction : ASC HES, CFC d'employé de commerce, praticien formateur en cours d'obtention d'un MAS en direction d'institution sociale, éducative et socio-sanitaire.



SOLUNA –Monthey : Officiellement le service « sports, jeunesse et intégration » gère le centre de loisirs « Soluna ». Il s'agit donc d'une organisation municipale. Lorsque les professionnels communiquent avec l'extérieur ils parlent de service jeunesse Soluna. Elle a vu le jour en 1999 et occupe deux professionnels ASC pour un 1.6 ept. On peut considérer 0.3 ept pour la coordination et 2.5 ept de professionnels en formation qui interagissent dans le service jeunesse. Nous avons donc un total de 4.4 ept pour cette organisation. Sa mission est décrite en quelques axes forts³² :

- Etre à l'écoute de la jeunesse montheyenne et favoriser la participation active de la jeunesse dans la vie locale
- Etre le répondant de la ville pour les questions jeunesse
- Soutenir les initiatives et les modes d'expression jeunes
- Travailler en matière de prévention en renforçant les compétences et les comportements positifs des jeunes.

Le comité des décideurs se réunit 2 à 4 fois par mois selon les besoins. Il n'existe pas un mandat de prestation mais un cahier des charges du service qui décrit précisément son rôle. Suite à une crise interne, la commune a enquêté, accompagnée par l'Institut de Hautes Etudes en Administration Publique (IDHEAP). Les conclusions précisaient le rôle de l'organisation et recentraient sa mission sur la tranche d'âge 12-18 ans. En 2008, l'IDHEAP propose une nouvelle organisation des dicastères et des services de la commune. C'est alors que Soluna devint un service communal jeunesse auquel sont rattachés les sports et plus récemment l'intégration.

Formation de la direction : ASC HES et praticien formateur

7 RESULTATS DES ENTRETIENS

Une fois les entretiens terminés et retranscrits, la phase de dépouillement pouvait débuter. Les informations pertinentes ont été extraites et regroupées selon des thématiques issues du cadre théorique. De nombreuses phrases retranscrites telles quelles ont été prononcées lors des entretiens viennent illustrer les constats sur les points abordés.

³² www.clic-soluna.ch consulté le 02 octobre 2013

- Dans un premier temps, nous parcourons la forme de la relation en faisant référence au tableau de Battaglini et Dunand.
- Viendront ensuite les éléments qui sont identifiés, soit par les municipalités, soit par les organisations, comme favorisant les partenariats positifs.
- Nous listerons les conséquences d'une mauvaise ou d'une bonne relation du point de vue des deux interlocuteurs.
- Nous découvrirons les outils demandés par les municipalités dans le partenariat mais également les stratégies spontanées développées par les personnes en charge de direction.
- Dans un dernier chapitre, nous mettrons en exergue les avantages et les inconvénients de ce qui s'apparente à une gouvernance à distance dans la forme associative, et ceux pour une forme municipale dans le cas de la municipalité de Monthey.

7.1 La forme de la relation

Les entretiens comportaient des questions permettant d'identifier les caractéristiques du tableau de Battaglini et Dunand. Les demandes s'orientaient sur la participation ou non des organisations à la prise de décisions politiques et sur leurs implications dans la mise en œuvre de ces décisions.

7.1.1 Intégration à la prise de décisions politiques.

A la question « Est-ce que la structure participe à la prise de décisions politiques ? », toutes les personnes, soit en charge de direction, soit les municipaux en charge de la jeunesse s'accordent à dire que les organisations socioculturelles participent à la prise de décisions politiques dans le champ qui les concerne. L'exception à cette affirmation vient de la direction de l'ASLEC qui considère son implication comme faible depuis que le président de l'association ne participe plus aux divers réseaux jeunesse de la municipalité. Cela n'est par contre pas l'avis du conseiller municipal qui lui considère l'implication politique comme évidente.

« J'ai pu le mesurer dans la législature précédente, la structure a rappelé des besoins et signalé des choses qui n'allaient pas. » Olivier Salamin – conseiller municipal - Sierre

« Non, plus maintenant, auparavant le président de l'ASLEC faisait partie de la commission de la jeunesse. Il n'y a plus de plate-forme dans laquelle nous sommes présents qui aurait une forme de décision politique. (...) ce n'est pas un choix de la personne, c'est plutôt une forme d'organisation. » Dominique Genoud – directrice - Sierre

L'implication dans la prise de décisions politiques est possible principalement grâce à la présence d'un membre du conseil communal dans le comité de l'association. Le lien permet de faire

remonter les besoins du terrain, les problématiques et les préoccupations de manière « bottom-up ». Pour Soluna, service municipal, l'implication politique est évidente de par sa nature même.

« A partir du moment où il y a un membre du conseil municipal, je pense que le lien est créé, il est présent et il peut remonter au niveau du conseil municipal les préoccupations, les soucis ou les problématiques ». Nadine Pardo-Gilliand – conseillère communale - Sion

« Oui, Par exemple, nous avons fait des rapports sur certaines questions, on fait partie de certains groupes de travail dans lesquels nous avons des mandats. Par exemple d'une politique de soutien aux camps de vacances (...) nous avons un rôle à jouer je pense que dans les défis futurs c'est un rôle que l'on va renforcer » Senta Gillioz – cheffe de service - Monthey

« Bien sûr en quelque sorte dans les domaines qui lui sont propres. (...) Lorsqu'on discute, c'est un climat qui s'installe, c'est par la base que cela influence, ce n'est pas uniquement nous. On oriente, quelquefois différemment en disant non, aujourd'hui pas, peut-être demain car aujourd'hui ça grince au conseil. On va discuter un peu, on fait le travail politique derrière. » Gilles Borgeaud – conseiller communal – Monthey.

« Dans le cas du RLC il y a d'office un conseiller communal dans le cadre du comité de par la subvention que l'on touche, c'est dans les statuts clairement comme ça. Donc il y a déjà une implication » Yvan Forclaz – directeur – Sion.

7.1.2 Marge de manœuvre

Les directions en place affirment toutes qu'elles disposent d'une marge de manœuvre forte dans la mise en place de leurs actions. Elles considèrent traduire la vision politique dans les actions sur le terrain. Cette possibilité d'agir et de décider est plutôt vécue comme un plus dans les propos des personnes en charge de direction. Les organisations sont autonomes dans la gestion du personnel, dans la répartition de l'enveloppe reçue en fonction des besoins. Le comité de l'association reste l'organe décisionnel.

« J'ai beaucoup de responsabilités sur un plan très large, sur plusieurs facettes autant dans la gestion du personnel (...) C'est moi qui est garant du fonctionnement, de ce qui est fait sur le terrain, qui constate certaines réalités et je vais essayer de proposer des stratégies au comité, le comité reste l'organe décisionnel. » Dominique Genoud – directrice – Sierre

« Je peux agir très loin. L'orientation des projets est discutée en équipe, quelle est la cible, qu'est-ce que l'on va favoriser dans l'année. Suite à l'analyse, je vais prendre une décision et présenter le projet au comité. Avec l'accord du comité le projet final redescend à l'équipe. » Anne-Dominique Bitschnau – directrice – Fully

« J'ai le sentiment d'être à 95% responsable, d'avoir la liberté de décision, puis en même temps, philosophiquement je crois qu'on ne décide pas. Par rapport à ce qui se passe maintenant on a beaucoup de responsabilités, on a beaucoup de choix dans ce qui se fait »
Yvan Forclaz – directeur – Sion

7.2 Notions pour développer un partenariat considéré comme positif

Lorsque l'on pose la question de « Qu'est-ce qui favorise un partenariat que vous considérez comme positif ? », les personnes en charge de direction et les municipaux s'accordent parfaitement sur les éléments qui favorisent le développement d'un partenariat positif. On peut dégager plusieurs notions qui se regroupent dans 3 axes:

- **La communication**
- **Les outils et le cadre**
- **La confiance**

Ces trois notions se résument dans la phrase du conseiller communal de Martigny, *« La relation humaine, je pense que c'est le principal, la communication, la confiance, de remettre qui fait quoi, toutes ces choses de base qui nous font avancer. »* Roger Mège – conseiller communal – Martigny.

Si **La communication** peut revêtir bien des aspects, il ne s'agit pas dans ce cas uniquement d'un message transmis mais plutôt de la forme dans laquelle celui-ci est transmis. Dans les réponses reçues, le mot communication est utilisé chez quasiment toutes les personnes interviewées, indépendamment du fait qu'elles soient en charge de direction ou conseillers municipaux. Les notions importantes à extraire sont la manière dont la communication est garantie et la forme qu'elle a. Cette communication est principalement assurée par la présence de la municipalité dans les séances du comité. La qualité du lien qu'ont les personnes entre elles favorise grandement la communication.

« Je dirais que ce qu'il faut arriver à bien garantir, c'est que ce canal de communication entre ces deux identités soit clair, défini et efficace mais il peut prendre plein de forme différentes. Cela peut être des rencontres de personnes qui font des choses, une interface numérique, l'outil importe peu, ce qui compte c'est qu'il y ait ce canal qui soit fonctionnel » Yvan Forclaz – directeur – Sion

« Je pense que c'est la communication, je trouve que souvent les malentendus et le manque de compréhension mutuelle viennent d'un manque de communication. » Nadine Pardo-Gilliand – conseillère municipale – Sion

« Je pense que c'est la communication. C'est avoir du temps pour la communication. Cela peut paraître évident. » Senta Gillioz – cheffe de service – Monthey

« Le fait est qu'il y a un conseiller communal dans le comité. C'est un élément clé, il faut qu'il y ait quelqu'un qui soit un représentant dans notre association. Je parle souvent de la communication, je pense que c'est le bon moyen ; d'aller régulièrement chez les chefs de services, parler avec eux et présenter ce que l'on fait, c'est mon travail de direction de le faire. » Anne-Dominique Bitschnau – directrice – Fully

« Être en lien direct avec les gens, encore mieux communiquer (...) Il faut que l'on ressente que l'on est compris et soutenu. La communication me paraît essentielle. Tout peut se discuter, par contre il faut réellement que les deux partenaires soient là. » Dominique Genoud – directrice – Sierre.

Les outils et le cadre permettent la relation entre les deux partenaires et sont identifiés plutôt par les municipaux. La formulation de ces outils est moins évidente dans les réponses des directions qui tendent à privilégier les liens humains et la relation plutôt que les outils de contrôle.

« Il faut un mandat de prestation qui soit clair, par exemple il reste à clarifier les points entre le cahier des charges de la déléguée à la jeunesse et le mandat de prestations de l'ASLEC. » Olivier Salamin – conseiller communal – Sierre

« Il y a une question de moyens mis à disposition, moyens financiers ou d'aide dans le réseau... » Olivier Salamin – conseiller communal – Sierre

« Il faut également mettre des décisions formelles (...) Le fait de formaliser l'existence de cette structure, je pense que c'est important. » Senta Gillioz – cheffe de service - Monthey

La confiance est nommée comme essentielle chez toutes les personnes rencontrées. Elle trouve son origine dans le lien et la relation qu'il existe entre les personnes, et la perception qu'ont les gens les uns des autres. Il émerge un facteur de personnalité, d'individus, d'identité et de **confiance dans les personnes**, qui peut influencer tant positivement que négativement la relation entre les deux partenaires.

« Là il y a une confiance qui est faite, vous voyez bien que c'est une grande famille, qu'il y a collégialité. Cela se ressent sur le terrain, la directrice met en confiance ses collaborateurs et les collaborateurs ont confiance en elle, il n'y a pas de raison que moi je n'ai pas confiance. » Gilles Borgeaud – conseiller communal – Monthey

« La bonne relation au niveau politique dépend du politique, du chef de service. Il y a quelque chose de l'ordre du non rationnel. Cela veut dire qu'il suffit qu'il y ait quelqu'un qui est d'une

volonté complètement différente pour que cela ne se passe pas bien. » Senta Gillioz – cheffe de service - Monthey

« Plus j'avance et moins je ne peux m'empêcher de penser qu'il faut des qualités personnelles d'ouverture chez les gens qui ont des responsabilités, qui font le travail, qui sont quand même pas sans conséquences pour la suite. Il y a une question qui est liée aux ressources humaines et à l'engagement des personnes qui sont présentes. » Olivier Salamin – conseiller communal – Sierre

« C'est vrai que l'on a plus tellement le check politique. Il y a une confiance quasi aveugle de la municipalité sur ce qui se fait à la maison des jeunes, on ne les embête pas. » Marc-Henri Favre – président de la ville - Martigny

7.3 Conséquences d'une bonne et/ou d'une mauvaise relation

Les différents regards posés sur les suites d'une bonne relation ou les conséquences d'une mauvaise relation sont partagés par les différents partenaires. Ma question était simple « Quelles peuvent être les conséquences d'une bonne/mauvaise relation avec la municipalité ? ». Si la relation est positive on peut attendre un développement possible du partenariat, une augmentation des prestations ou de la masse financière échangée. L'augmentation des moyens reste plutôt formulé par les personnes en charge de direction. Les municipaux ne prennent pas de risque et préfèrent parler d'un maintien ou d'une garantie des prestations déléguées.

« S'il nous font confiance cela veut dire que nous pouvons développer des projets selon les besoins de la population. La commune maintient les subventions en voyant que l'association tourne bien, qu'elle est bien gérée et que l'on peut continuer notre travail, voire encore plus développer. » Anne-Dominique Bitschnau – directrice – Fully

« Si la relation est bonne on garantit le fonctionnement, pas forcément l'augmentation du cahier des charges, mais on garantit la base qui est définie actuellement » Gilles Borgeaud – conseiller communal – Monthey

« La bonne relation permettrait réellement d'engendrer une politique jeunesse. C'est vraiment dans ce que l'on fait et ce que l'on peut développer, c'est de permettre de faire remonter les infos jeunes au niveau du conseil » Senta Gillioz – cheffe de service – Monthey.

La bonne relation comporte aussi des **risques**. Dans un climat positif le risque de négliger certains canaux est important, particulièrement de la part des directions. Cette négligence peut avoir des conséquences négatives à en croire le directeur du RLC à Sion.

« Dans la bonne relation, on oublie de justifier ce que l'on fait du moment qu'on a carte blanche et qu'on nous fait confiance (...), l'inconvénient de cette confiance fait que l'on oublie de justifier et que l'on est dans une relation qualitative et quantitative de ce que l'on fait qui font que dans les personnalités, s'il y a des doutes qui s'installent et que le doute devient une réalité, il y a des choses qui se passent et que tu maîtrises plus. » Yvan Forclaz – directeur - Sion

Dans les suites d'une relation positive, la notion de **reconnaissance** du travail accompli est importante. Elle influence sur **la marge de manœuvre** future. Cette marge de manœuvre **améliore la qualité et les conditions de travail** pour les professionnels.

« La conséquence d'une bonne relation c'est des emplois qui sont mieux reconnus, qui sont mieux valorisés, donc en cascade je pense que le travail se fait mieux. » Olivier Salamin – conseiller communal – Sierre

« ...si tu as une bonne relation tu as une meilleure compréhension de ce qu'on fait et de ce qu'on peut faire et tu te sens entendu, et cela améliore la qualité de ton travail et la durée de vie de la structure dans le temps. Il y a aussi un cadre de travail avec les avantages et les désavantages aussi. De savoir exactement où tu vas, avec quelle marge de manœuvre tu as, ça c'est important. » Senta Gillioz – cheffe de service - Monthey

La relation négative peut avoir des conséquences sur l'apport financier de la ville, voire la diminution des prestations. Ces arguments avancés par les municipalités sont conscientisés pour les directions. La municipalité de Martigny évoque une ingérence municipale qui pourrait apparaître lors des choix stratégiques. Les directions craignent un déficit d'image, du capital sympathie et de la relation.

« La mauvaise relation va se répercuter sur l'idée qu'ils ont de notre travail et certainement sur nos budgets. » Dominique Genoud – directrice – Sierre

« Tu commences à avoir une mauvaise relation avec le conseil communal cela influence vraiment sur tous les niveaux, si tu n'es pas bien entendu au niveau politique et cela vient compliqué d'être défendu au niveau de l'administration. » Senta Gillioz – cheffe de service – Monthey

« Les suites, une mauvaise conséquence serait une ingérence municipale dans le comité en disant maintenant vous faites ceci plutôt que cela. » Marc-Henri Favre – président de la ville – Martigny.

« Les conséquences d'une mauvaise relation c'est par exemple une diminution de la subvention, ça peut être, ne pas accorder l'augmentation qui peut être prévue d'une année à l'autre... » Nadine Pardo-Gilliand – conseillère communale – Sion

« Le licenciement du personnel, la diminution des activités et peut-être là, même la suppression du service » Gilles Borgeaud – conseiller communal – Monthey

« Si il y a des difficultés ou des tensions et qu'à un moment donné il faut faire des choix de prestations, on peut bien dire que celui-ci ou celui-là nous crée plus d'ennuis que ce qu'il amène comme prestations, on donne moins de prestations ou on donne les prestations ailleurs... » Olivier Salamin – conseiller communal – Sierre

Afin de résumer les points aspects relevés dans le cas d'une relation positive ou négative, nous pouvons insérer les principes émergents dans un tableau.

Relation	Positive	Négative
Conséquences	Développement	Déficit d'image
	Maintien de la subvention	Diminution de la subvention
	Reconnaissance	Ingérence communale
	Amélioration de la qualité	

Tableau des conséquences possibles selon l'état de la relation

7.4 Les outils et les stratégies

Dans un contexte de gouvernance à distance, un certain nombre d'outils mis en place par les municipalités sont identifiés. Ceux-ci permettent de contrôler l'organisation et révèlent, à travers des indicateurs, l'efficacité du travail des professionnels. Si certaines stratégies sont imposées par les villes, il s'avère que les directions, indépendamment des villes, développent des outils complémentaires essentiels à la relation.

7.4.1 Les éléments imposés

Les éléments imposés par la ville sont simples et présents dans toutes les relations. Ils sont nommés sans exception par les deux parties dans toutes les rencontres. Si **la présence du conseiller dans le comité de l'association** et **le rapport d'activité** sont deux éléments communs à tous, **les outils de la prestation** sont présents et peuvent revêtir plusieurs formes.

La présence du conseiller municipal en charge du dicastère concerné est générale, soit dans une forme déléguée, soit dans une forme municipale. Cette présence est perçue comme aidante par les directions et permet de maintenir un lien entre le conseil municipal et l'association. Ce lien permet et garantit l'émergence des informations et des besoins au niveau de la ville. Il garantit aussi la vision municipale au sein de l'association. Cette personne a une durée de présence limitée liée aux périodes de législature et cela comporte un certain nombre de risques.

« La première mesure, c'est l'intégration au comité de l'association du conseiller en charge de la jeunesse. Celui-ci relaie les soucis, ce qui se passe au CLCM. » Marc-Henri Favre – président de la ville – Martigny

« La municipalité, elle a toujours un représentant, il y a un conseiller municipal qui est toujours présent dans le comité. Cela permet quand même d'avoir une vision quelque peu globale et de pouvoir suivre ce qui se fait. » Nadine Pardo-Gilliand – conseillère communale – Sion.

« Premièrement, nous avons mis dans nos statuts qu'il faut un conseiller communal qui fasse partie du comité. C'est à lui d'avoir un regard et de transmettre les informations au conseil communal. » Anne-Dominique Bitschnau – directrice - Fully

Le rapport d'activité est un outil présent dans toutes les organisations. Il est transmis en fin d'année à l'administration communale qui le joint aux documents officiels comme le rapport de gestion. Dans le cas de Sion, par exemple, ce rapport est édité sur le site Internet de la Ville.

« Ce qui m'est demandé officiellement c'est le rapport d'activité, il est dans le cahier des charges de l'équipe d'animation » Senta Gillioz – cheffe de service – Monthey

« ... ce qu'impose la municipalité est un rapport annuel qui en général est fait par le directeur qui fait appel à un recueil d'informations dans différents secteurs pour pouvoir justement avoir des chiffres quant à la fréquentation, quant à la problématique qui est rencontrée. » Nadine Pardo-Gilliand – conseillère communale – Sion

« Sans forcément montrer des chiffres précis quant à la quantité de personnes touchées, j'inclus les arguments dans un rapport d'activité » Anne-Dominique Bitschnau – directrice – Fully

Les outils de prestations peuvent revêtir diverses formes. Contrat de prestation, convention ou cahier des charges. Ce sont des outils écrits qui permettent l'émergence d'indicateurs sur lesquels la municipalité s'appuie pour contrôler la qualité des actions professionnelles sur le terrain. Les organisations de Sion et de Martigny ne disposent pas de ces outils dans des formes aussi identifiables.

« On a un contrat de prestations détaillé (...) pour moi c'est un moyen de savoir comment les prestations sont organisées et fournies, du type combien de situations sont suivies, comment les choses sont mises en place, combien de manifestations ont été faites par rapport au programme. » Olivier Salamin – conseiller communal – Sierre

« Il y a une procédure qui a été mise en place par l'IDHEAP, c'est des critères d'évaluation qui ont dû être déterminés par le service, avec le politique normalement. On devait donner des critères sur quoi on veut justifier la place de Soluna auprès de la ville. » Gilles Borgeaud – conseiller communal – Monthey.

« Nous avons une convention écrite mais qui n'est pas forcément très juste et qu'il faudrait chaque année actualiser... c'est la ligne directrice que la commune nous demande de faire. C'est une ligne, après c'est à nous de faire en sorte que cela marche... je vois la convention dont je parlais plutôt comme un contrat de prestation » Anne-Dominique Bitschnau – directrice – Fully

« L'IDHEAP a mis en place un système d'évaluation que l'on est censé remplir, ça c'est une demande officielle. C'est une évaluation du service, des prestations que l'on fournit. Il me paraît peu pertinent car il parle beaucoup de chiffres et les chiffres dans l'animation c'est toujours difficile à déterminer qu'est-ce qu'ils veulent dire. » Senta Gillioz – cheffe de service - Monthey

7.4.2 Les stratégies développés par les directions

Nous venons de voir les outils et les stratégies qui sont imposées par les municipalités. En complément de ceux-ci, viennent se greffer ceux développés spontanément par les organisations et qui viennent compléter les éléments de la relation. On distingue trois éléments communs à toutes les organisations, bien qu'ils aient pris des formes différentes car initiés selon les propres besoins des personnes en charge de direction. Ces éléments ont pris forme dans l'histoire des organisations à divers moments de leur existence.

- **La communication**
- **La statistique**
- **L'expertise professionnelle**

La communication apparaît comme un élément essentiel et peut revêtir plusieurs aspects :

- **Information générale** sur l'organisation à travers divers supports et à travers la vulgarisation pour qu'elle soit accessible à tous. (médias, Internet, brochures, flyers, albums photos, envois ciblés.)

- **Présence dans les réseaux** et liens avec les personnes influentes. Importance des contacts informels avec tous les conseillers communaux, importance de faire partie des projets importants pour démontrer ses compétences.
- **Procès-verbaux et documents officiels** transmis à l'ensemble du comité, voir diffusés plus largement dans l'administration communale.
- **Projets phares** ou projets donnant de la visibilité à l'organisation sur l'ensemble de la commune, voire de la région. Le projet devient un prétexte pour communiquer.

« Dans l'informel il y a quelques chose de transversal dans la manière dont tu communique (...). J'essaie vraiment d'être transparente et d'avoir une présence régulière. Je pense aussi au travail de réseau, à la commission jeunesse avec laquelle tu peux communiquer, il y a tous ces niveaux là » Senta Gillioz – cheffe de service – Monthey

« Nous avons sorti une brochure, nous communiquons pour que les gens aient une meilleure perception de ce que l'on fait, souvent la vision de ce que l'on fait est très partielle. Il y a donc les documents officiels, les informations que l'on fait parvenir par différents moyens. (...) on fait parvenir les PV du colloque au comité pour que tous voient l'évolution et puissent avoir connaissance du climat général. » Dominique Genoud – directrice – Sierre

« Nous avons de la visibilité d'un point de vue médiatique, à chaque fois que l'on organise un évènement on essaie d'apparaître dans la presse (...) auparavant je faisais un album photo qui était très utilisé pour démontrer le travail auprès de la commune. » Yvan Forclaz – directeur – Sion.

« J'ai automatiquement des contacts avec les autres conseillers sur différents projets. Ma stratégie d'être en relation m'aide. J'utilise également tout ce qui est de l'ordre de la communication, nous devons montrer notre visibilité sur le terrain » Anne-Dominique Bitschnau – directrice – Fully

L'outil statistique est décrit par les directions, il ne fait pas forcément partie des outils imposés par les municipalités. Les chiffres ne sont pas liés à un contrat de prestation. Ces statistiques peuvent prendre des formes diverses. A Sion, tout comme à Martigny, une grille prend en compte les heures professionnelles imputées aux projets. Il est ainsi possible de prouver le temps de travail accordé dans le projet et son coût réel. Dans son rapport d'activité, le CLCM fait apparaître spontanément des chiffres éloquentes démontrant ainsi l'ampleur des activités et leur fréquentation. Les chiffres utilisés sont plus liés à l'utilisation des heures imputées aux projets qu'à la fréquentation des activités. Par contre, dans plusieurs cas les directions sont réticentes à promouvoir des statistiques qui ne reflètent que des paramètres difficilement traduisibles en chiffres.

« ...dans le cadre des fiches horaires où il y a en même temps tout l'ensemble des missions qui sont posées et cela nous permet aujourd'hui d'y voir une lecture quantitative de distribution du travail dans quels secteurs et dans quelles missions de chaque secteur » Yvan Forclaz – directeur – Sion

« Les chiffres dans l'animation c'est toujours difficile à déterminer qu'est-ce qu'ils veulent dire » Senta Gillioz – cheffe de service – Monthey

« Le but de ne pas mettre un chiffre quant à la quantité de personnes qui participent mais évaluer la collaboration.(...) on démontre ce que l'on développe à travers les activités à travers des textes justification. Sans forcément montrer des chiffres précis quant à la quantité de personnes touchées » Anne-Dominique Bitschnau – directrice – Fully.

« On compte des présences, on a des coches, par contre derrière une coche il peut y avoir une petite action ou un travail de fou pendant des mois c'est très relatif » Dominique Genoud – directrice - Sierre

L'expertise professionnelle ou la maîtrise des outils professionnels. L'expertise des directions est renforcée à travers des méthodologies propres au métier. Elles démontrent ainsi une gestion adroite. On y retrouve la méthodologie de projet abordée par toutes les directions. Dans cette méthodologie certains proposent des évaluations, des questionnaires de satisfaction, des fiches de projets et plus largement la maîtrise de l'outil comptable.

« Auparavant la comptabilité était ventilée débit-crédit, donc la recherche de fonds n'apparaissait pas. (...) c'est tellement plus clair de faire apparaître l'autofinancement. Par rapport au conseil communal, il est important de prouver qu'il y a énormément d'efforts qui sont faits sur le recherche de fonds en dehors du financement communal. » Dominique Genoud – directrice – Sierre

« Pour chaque projet nous avons un compte spécifique, entrées et sorties. (...) les recherches de fonds sont isolées ayant pour but de montrer la part d'autofinancement que nous avons. » Anne-Dominique Bitschnau – directrice - Fully

« Déjà un, c'est l'action sur le terrain. » Yvan Forclaz – directeur – Sion

« On a mis en place des fiches d'animation. Cela sert un peu de référence pour les projets, c'est également lié à l'utilisation financière. » Yvan Forclaz – directeur – Sion

7.5 Avantages et inconvénients de la délégation

Dans une forme de gouvernance à distance, l'Etat délègue son action à des partenaires privés. Sur les 4 organisations observées, Martigny, Sion et Sierre sont des associations subventionnées par les municipalités et celle de Monthey est en réalité un service communal. Quelles sont les caractéristiques principales d'une forme d'action déléguée aux associations et dans quelle mesure ces caractéristiques offrent-elles des avantages ou des inconvénients ? D'une autre part, le choix de traiter les problématiques dans le cadre municipal pourrait également offrir un lot d'avantages mais également des inconvénients.

7.5.1 Principaux avantages de la délégation

Sur la question « Quels sont les avantages d'une forme associative ? » les municipalités et les personnes en charge de direction s'accordent. On peut extraire des entretiens cinq niveaux différents, considérés comme des avantages dans la forme associative qui, selon les personnes rencontrées, ne pourraient pas ou peu exister sous une forme municipale.

- La liberté d'action
- Le lien avec le terrain
- La recherche de fonds
- Les leviers RH
- L'expérimentation

La liberté d'action est entendue comme l'indépendance dans les choix et dans la gestion de l'organisation. Cette liberté est perçue comme le sésame-ouvre-toi pour les directions qui peuvent choisir comment mettre en place les actions. Elles ont une marge de manœuvre et beaucoup de souplesse, de réactivité et de flexibilité face à un contexte-terrain en constante évolution. De plus, la culture métier de l'animation socioculturelle défend une adaptation en tout temps aux besoins des bénéficiaires car l'action est construite avec eux.

« ...ça donne une indépendance avec une certaine ligne qui est déterminée, bien entendu que la ligne doit être à l'idée avec une certaine vision municipale » Marc-Henri Favre – président de la ville – Martigny

« Je pense qu'aujourd'hui au niveau associatif on décide à 100% de ce qui est mis en place et moi je me sens obligé à devoir travailler sur des attentes de la ville sur 15% ou 10% même pas. Ces % sur lesquels je me sens légèrement obligé, j'ai encore la possibilité d'y participer et de pouvoir influencer. » Yvan Forclaz – directeur – Sion

« Les avantages d'une forme associative, c'est d'avoir peut-être un certain degré d'indépendance, de gestion autonome, je dirais de la manière de mettre en place les différentes missions et les différentes tâches du RLC. Peut-être un autre avantage c'est une certaine indépendance vis-à-vis d'une structure beaucoup plus officielle telle que serait la municipalité » Nadine Pardo-Gilliand – conseillère communale – Sion

« Nous avons l'indépendance auprès de la commune dans nos actions » Anne-Dominique Bitschnau – directrice – Fully

« Je trouve que cela donne de la souplesse et de l'autonomie » Olivier Salamin – conseiller communal – Sierre

« Je suis profondément attachée à l'indépendance de la structure comme association à but non-lucratif (...) on a à faire avec un comité, et pour peu que l'on ait la confiance du comité, au niveau des employés on a une grande marge de manœuvre. » Dominique Genoud – directrice - Sierre

Le lien avec le terrain et les espaces de dialogue sont possibles à travers la forme associative et le contact direct avec la population. Cette forme permet d'inclure des personnes extérieures à la municipalité dans l'organe de pilotage, ce qui favorise l'identification des besoins.

« Je trouve que cela donne de la souplesse et de l'autonomie, cela donne une grande proximité du terrain. » Olivier Salamin – conseiller communal – Sierre

« Je pense qu'une structure associative permet de s'entourer aussi d'un comité de personnes qui sont extérieures à la municipalité et qui peuvent apporter une plus-value effective à l'entité. » Marc-Henri Favre – président de la ville – Martigny.

Une partie de l'autofinancement de l'association passe par la **recherche de fonds**. Dans ce cas, la structure associative permet d'obtenir des fonds auprès du secteur privé ou de diverses fondations, ce qui n'est pas possible lorsque les municipalités s'adressent aux mêmes organismes pour un projet similaire³³.

« Pour la recherche de fonds, nous savons que l'on peut aller chercher pour nos projets auprès des sponsors et les organismes comme la Loterie Romande, le Pour-cent culturel Migros ou le Canton. » Anne-Dominique Bitschnau – directrice – Fully

Selon les propos du directeur du RLC, il semble que l'association soit un levier au niveau des **ressources humaines** et plus précisément pour les professionnels agissant sur le terrain. Les valeurs associatives agissent de manière positive sur leur implication militante.

³³ A l'exemple de la Loterie Romande qui a distribué plus de 200 millions de francs en 2012 « Les dons ne peuvent pas être affectés à l'exécution d'obligations légales incombant aux collectivités publiques (Confédération, cantons, communes) » www.entraide.ch

« ...si il y a un mouvement global qui est généré à l'intérieur, qui fait que la représentation pour les professionnels est de l'ordre d'un engagement passionnel, d'un engagement personnel. Cela veut dire qu'il n'y a pas du tout l'esprit fonctionnaire (...) c'est notre valeur de répondre à toutes ces demandes et toutes les demandes, je pense que c'est un avantage du point de vue associatif, (...) peut-être dans l'urgence il faut descendre, il faut bouger, c'est toujours bon dans notre état d'esprit parce qu'on est associatif. Je pense que lorsque c'est communal c'est usé » Yvan Forclaz – directeur – Sion.

L'expérimentation ou les projets pilotes sont possibles dans une forme associative pour autant qu'ils correspondent aux statuts de l'association. Cette notion n'a pas été abordée lors des entretiens mais c'est un apport issu de ma pratique et que je souhaite amener dans cette partie. Grâce à la possibilité d'expérimenter de nouveaux projets, nous avons pu développer l'ASOFY dans le village de Fully et mettre en place des projets de prévention au niveau cantonal. Cette possibilité ne nous aurait pas été offerte dans un fonctionnement communal. Selon les directions, la forme associative permet la créativité, la réactivité, les idées nouvelles et peut-être même une certaine folie dans le projet.

« L'avantage de l'association est de pouvoir rester créatif, de faire des projets d'une certaine folie » Yvan Forclaz – directeur – Sion

« Si cela était un service communal, il y aurait peut-être moins cette pression, par contre il y aurait sans doute moins de réactivité, moins d'idées nouvelles, moins de dépendance dans les choix (...) dans l'association je trouve qu'il y a énormément de recherche, d'espaces de dialogue. » Olivier Salamin – conseiller communal – Sierre

« Je pense que dans une structure communale c'est difficile à faire de l'expérimentation, je pense que l'on devra rendre plus de compte vis-à-vis de la ville qui doit se justifier au niveau du citoyen » Yvan Forclaz – directeur – Sion

7.5.2 Principaux avantages de la forme municipale :

Dans cette forme choisie, garder les compétences socioculturelles à l'interne de l'organisation municipale offre des avantages qui ne s'apparentent pas à ceux des organisations socioculturelles qui sont pilotées à distance par la municipalité.

- Légitimité officielle
- Accès à l'administration et infrastructures
- Autonomie

Légitimité officielle : la forme communale permet à la municipalité d'affirmer son souhait de développer une politique en faveur de la jeunesse. Dès lors, l'organisation qui traite directement sur le terrain bénéficie de ce message clair. Une politique jeunesse cohérente et affirmée semble être un plus, perçu comme tel, mais uniquement par l'organisation qui bénéficie de cette forme municipale.

« Nous ne sommes pas une association qui vient d'une volonté de la population de s'organiser et d'offrir des prestations mais on est vraiment un service communal, c'est la ville qui a la volonté d'offrir cette prestation. Nous devons rendre des comptes mais nous ne devons pas forcément justifier ce que l'on fait. A partir du moment où le politique adhère au projet nous ne sommes pas remis en question. » Senta Gillioz – cheffe de service - Monthey

Accès à l'administration et infrastructures : cette légitimité est perceptible par l'ensemble de l'organe communal. Les services peuvent mieux collaborer. Il est clair que le service jeunesse dispose de toutes les compétences municipales sans restriction comme un service à part entière, ce qui n'est pas le cas chez les organisations tierces.

« Le gros avantage pour nous c'est une légitimité officielle qui nous a ouvert passablement de portes au niveau communal. Nous avons des accès directs à l'administration communale et à certaines personnes, ce qui simplifie en termes de liens, de réseau mais aussi comme outil de travail. Nous sommes dans le réseau de la commune, nous sommes affiliés à la comptabilité de la commune. » Senta Gillioz – cheffe de service – Monthey

Autonomie : La municipalité affirme clairement son souhait de développer une politique jeunesse et cette légitimité officielle permet une relation directe avec le conseil communal et ouvre les portes de l'administration. L'organisation municipale ne tient pas à l'énergie d'un comité et devient ainsi autonome dans son fonctionnement et le nombre d'interlocuteurs est réduit. Il n'y a pas de redevabilité envers le financeur de la prestation, l'action est légitime, de par la politique jeunesse approuvée et affirmée.

« Je pense qu'au cours des années écoulées cela a évité une certaine remise en question. » Senta Gillioz – cheffe de service – Monthey

« Nous devons rendre des comptes mais nous ne devons pas forcément justifier ce que l'on fait. A partir du moment où le politique adhère au projet nous ne sommes pas remis en question. » Senta Gillioz – cheffe de service – Monthey

« Pour moi, si la structure est communale, elle peut être autonome dans un fonctionnement bien clairement défini, qui fonctionne de manière autonome. Une structure qui est indépendante, elle dépend soit d'un conseil d'administration, soit d'une structure supérieure

qui peut éventuellement donner les directives et qui perturbe, je dirai, l'animateur en charge de la structure » Gilles Borgeaud – conseiller communal – Monthey

« L'autonomie et le lien direct, le fait que cela enlève un interlocuteur est un très bon avantage. » Gilles Borgeaud – conseiller communal – Monthey

7.5.3 Principaux inconvénients de délégation

Dans une forme de prestations déléguées, les inconvénients sont identifiés de manière transversale par les professionnels en charge de direction. On peut les regrouper en 4 catégories. Par analogie, on peut penser que ces inconvénients ne se trouvent pas dans la forme municipale, directement sous le contrôle des décideurs.

- Risques liés au comité
- Dépendance financière
- Perception par les citoyens
- Dérive des professionnels

L'organisation dépend d'un groupe de personnes, d'un **comité**, de son énergie et de sa capacité à porter les projets, à les mener à bien et les défendre auprès de la municipalité. L'organisation peut donc connaître des périodes de crise qui sont liées au fonctionnement de celui-ci. Dans une première phase de vie, les comités sont dynamiques, mais avec la professionnalisation et le temps, ceux-ci perdent de leur énergie. Les risques de dysfonctionnement sont traduits en termes de difficultés à trouver de nouveaux membres, de prendre des décisions dans les groupes de gens trop importants et donc des risques d'inertie.

« Les inconvénients, c'est peut-être la difficulté de trouver des membres pour faire partie du comité. On se rend compte aussi que l'association peine à trouver des membres (...) on se rend compte que l'on est vraiment dans des prises de décisions qui tournent autour de quelques personnes ce qui me paraît être un inconvénient si l'on parle d'une association en tant que telle, il faudrait quand même qu'il y ait un nombre plus important de monde qui soit représenté et qui participe activement. » Nadine Pardo-Gilliand – conseillère communale – Sion

« Il est difficile d'avoir un grand comité, plus d'une douzaine. Il y a vraiment une inertie de discussions dans les trucs » Olivier Salamin – conseiller communal – Sierre

« Le problème de l'associatif est que si il est efficace parce qu'il est réellement associatif c'est de la balle. Lorsque c'est neuf membres qui viennent à l'assemblée générale c'est un leurre (...) aujourd'hui le client qui vient dans l'association vient dans un produit qui peut être autant communal qu'associatif » Yvan Forclaz – directeur – Sion.

Le maintien de professionnels salariés dans l'association est directement liée au financement communal. Il va donc de soit que la **dépendance financière** de l'association est vécue comme un désavantage. J'ajoute également que cette situation met l'association dans une position complexe. En cas d'ingérence, même non-justifiée, de la part de la municipalité, l'organisation serait en mauvaise posture pour refuser des recommandations, tant le pouvoir est en main de celui qui détient l'ouverture ou la fermeture des crédits.

« Cette association dépend entièrement d'une subvention de la municipalité qui est son seul pourvoyeur de fonds et que, par la force des choses, on ne peut pas dire qu'elle ait une grande marge de manœuvre. » Nadine Pardo-Gilliand – conseillère communale – Sion

« Il y a toujours une dépendance vis-à-vis de la commune, du fait qu'ils ont un contrat de prestations à l'année avec la commune » Olivier Salamin – conseiller communal - Sierre

La perception de l'organisation culturelle par les citoyens, de ses buts et de ses missions n'est pas vraiment évidente. Les citoyens qui sont informés de la forme associative de l'organisation sont certainement informés du lien qu'elle a avec la municipalité. La plupart ne font pas la différence entre ce qui est du ressort de la municipalité ou de l'organisation. Ce flou et cette difficulté d'informer correctement est nommé par la directrice de Fully uniquement, mais c'est un élément récurrent dans les discussions qui animent les rencontres des directeurs des organisations valaisannes.

« Quelque fois il est difficile car nous dépendons quand même de la commune donc ce n'est pas forcément très clair auprès de la population. Nous sommes associatifs mais nous dépendons financièrement de la commune, cela peut être un flou auprès de la population » Anne-Dominique Bitschnau – directrice – Fully

La dérive des professionnels en place ou des membres du comité apporte une dimension qui explique les dérives associatives vers des actions qui ne correspondent pas ou peu à leur mandat initial. A ma connaissance, plusieurs cas figurent dans l'histoire des associations. Sans qu'il soit clairement nommé dans les interviews, on identifie un risque lié à la personnalité des membres du comité, voire des directions qui peuvent à un moment ou à un autre de la vie de l'organisation, instrumentaliser l'association pour diverses intentions personnelles, qu'elles soient conscientes ou non.

« Justement, c'est peut-être qu'à terme cette validation politique est un peu plus light et qu'il y ait une dérive des activités du centre sur des choses qui sont peut-être plus aux animateurs et du comité et peut-être moins avec les besoins de la ville. » Marc-Henri Favre – président de la ville – Martigny.

Quant à la dynamique de l'équipe et le respect des règles institutionnelles, il est moins évident de faire respecter un cadre strict pour les professionnels en place, si l'on en croit les propos du directeur sédunois.

« J'ai l'impression que des fois cela tourne en soupe. Le côté associatif n'est pas évident, j'ai souvent posé, mis en place de la rigueur par rapport à l'équipe. En termes de documents, protocoles, processus et je sens que l'association c'est un esprit à la cool, ce n'est pas évident d'inculquer un système plus efficient. » Yvan Forclaz – directeur – Sion.

7.5.4 Principaux inconvénients de la forme municipale

Les contraintes liées à une forme municipales sont mentionnées par les protagonistes de la municipalité montheysanne mais également par les personnes en charge de direction ou par les municipaux qui agissent dans le cadre des organisations indépendantes sous la forme d'hypothèses. Les contraintes formulées sont :

- Rigidité
- Fonctionnariat
- Bénévolat
- Financement

La structure communal est rigide, lente et avec un lot de procédures peu adaptées aux besoins de réactivité nommés par les directions. Qualifiée de machine de guerre, l'administration communale semble avoir eu raison de la spontanéité des professionnels. La taille des organisations en faveur de la jeunesse dépasse rarement les 5 ept en Valais. Le dispositif municipal reste démesuré pour un petit service.

« Au niveau administratif, c'est une machine de guerre. Il y a des structures administratives avec beaucoup de rigueur et quelques fois pour des petites structures comme la nôtre c'est compliqué (...) nos besoins sont quelque peu marginaux par rapport au reste de la commune. Pour certaines directives c'est assez difficile de prendre en compte tous ces facteurs là. » Senta Gillioz – cheffe de service – Monthey

« Je pense que dans une structure communale c'est difficile à faire de l'expérimentation, je pense que l'on devra rendre plus de compte vis-à-vis de la ville qui doit se justifier au niveau du citoyen » Yvan Forclaz – directeur – Sion

« ... cette souplesse est bien, je ne dis pas qu'un service communal ne pourrait pas le faire. Tout de suite cela prendrait une structure administrative plus lourde que l'état actuel ». Olivier Salamin – conseiller communal - Sierre

Le spectre du fonctionnaire plane sur la forme d'organisation communale. Le fonctionnariat est perçu comme un fonctionnement qui enlève l'expertise des professionnels qui sont réduits à appliquer des principes décidés plus haut dans l'organigramme. Le fonctionnaire ne réagit plus, exécute dans le cadre de son cahier des charges et ne se dépasse pas pour trouver les solutions adéquates.

« Il y a le risque que cela soit la commune qui nous dise où est-ce que l'on doit aller et ce que l'on doit faire. Il va y avoir des impuls qui ne vont plus être de notre regard sur ce qui se passe et de voir comment nous nous articulons et nous nous investissons. » Yvan Forclaz – directeur – Sion

« Si on est tous des fonctionnaires je ne vais pas pouvoir dire à l'équipe de bouger et de trouver des solutions pour être plus sur le terrain (...) je pense que lorsque c'est communal c'est usé, on a droit à tant de semaines, j'ai déjà fait mon week-end, non, je ne peux pas » Yvan Forclaz – directeur - Sion

« Pour un service communal il y a le risque d'avoir des inerties administratives liées au fonctionnariat, et puis pour le travail qu'ils font à l'ASLEC, ils supporteraient mal le fonctionnariat car c'est des heures plutôt en soirée ou en week-end, le fonctionnement est autre » Olivier Salamin – conseiller communal – Sierre

La perception de la prestation en faveur de la jeunesse est perçue comme un dû par la population en général. Cela devient compliqué de faire appel au **bénévolat** dans la phase de réalisation des projets. La structure communale ne permet pas ou peu à des personnes externes à la municipalité d'intégrer les organes stratégiques, sauf si ils y sont élus.

« Comme il y a cette idée que c'est un dû, et bien que ce que l'on fait c'est normal, alors des fois en termes d'applications lorsqu'on parle d'animation socioculturelle c'est difficile d'impliquer les gens au niveau de la structure. D'une part nous avons toute la procédure communale et comme cela paraît normal cela peut mettre des barrières au niveau du bénévolat. La notion de bénévolat est compliquée à aborder » Senta Gillioz – cheffe de service – Monthey.

Enfin, l'inclusion de la prestation jeunesse au niveau communal ne permet pas de faire appel à des **financements** extérieurs comme des recherches de fonds ou des demandes de dons à des fondations ou dans le secteur privé.

« Lorsque l'on rentre dans un fonctionnement communal nous avons besoin d'un certain montant car nous ne pouvons pas nous appuyer sur du sponsoring privé » Senta Gillioz – cheffe de service - Monthey

Récapitulation des principaux avantages et inconvénients des formes d'organisations

	Délégation	Service communal
Avantages	<ul style="list-style-type: none">▪ La liberté d'action▪ Le lien avec le terrain▪ Recherches de fond▪ Leviers RH▪ L'expérimentation	<ul style="list-style-type: none">▪ Légitimité officielle▪ Autonomie▪ Accès aux infrastructures et administration simplifié
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none">▪ Risques liés au comité▪ La dépendance financière▪ La perception par les citoyens▪ La compétence des professionnels	<ul style="list-style-type: none">▪ Rigidité▪ Fonctionnariat▪ Bénévolat▪ Financement

7.6 Récapitulation des éléments émergents des études de cas

Nous avons parcouru en détails plusieurs notions à travers les propos des protagonistes municipaux ou en charge de direction. Avant de passer aux conclusions de cette recherche, nous allons retracer les idées fortes et les principes émergents de manière synthétique.

1. L'intégration à la prise des décisions politiques et la marge de manœuvre dans l'implication de celles-ci sont deux éléments essentiels à la création d'un partenariat solidaire reconnu comme étant la forme la plus propice à l'expression des organisations.
2. La maîtrise de la communication sous toutes ses formes, des outils, du cadre et la notion de confiance sont des éléments communément admis, soit par les municipalités, soit par les directions pour développer un partenariat positif.
3. Une relation positive aura comme conséquences le développement de l'organisation, le maintien de la subvention, de la reconnaissance de la part de la municipalité et une amélioration de la qualité. Une relation négative aura pour conséquences un déficit

d'image, une diminution de la subvention, voire une ingérence communale dans l'organisation.

4. Les municipalités imposent des éléments de contrôle qui sont : la présence d'un conseiller municipal dans le comité de l'organisation, les rapports d'activités et des outils pour vérifier et suivre la prestation. Les directions développent, quant à elles, d'autres éléments qui sont : la communication, les éléments statistiques, l'expertise et les méthodologies professionnelles.
5. Dans la forme déléguée de la prestation, les avantages sont : la liberté d'action, le lien avec le terrain, l'accès à des mannes financières extérieures à la municipalité, des leviers de motivation pour les employés, l'expérimentation de nouveaux concepts et des projets pilotes. Les principaux inconvénients sont : les risques liés à la survie, voire au fonctionnement du comité, la dépendance financière qu'a l'organisation vis-à-vis de la municipalité, la perception confuse par les citoyens et les dérives professionnelles.
6. Dans la forme municipale les avantages sont au nombre de trois. La légitimité officielle de l'organisation, l'accès direct à l'administration et aux infrastructures municipales et une autonomie importante. La rigidité de l'administration, le spectre du fonctionnariat, l'impossibilité d'accéder au bénévolat et la difficulté à profiter de financements extérieurs sont les principaux désavantages.

8 VERIFICATION DES HYPOTHESES

Les études de cas traversées, et grâce aux données récoltées, nous pouvons croiser les hypothèses formulées avec les indicateurs extraits des études de cas. Nous pouvons donc affirmer un certain nombre d'éléments.

« Les organisations socioculturelles sont pilotées à distance par l'Etat », « La gouvernance à distance s'opère à travers les caractéristiques de la NGP et les objectifs de la GMEB dans les organisations »

Oui, elles sont pilotées à distance selon un certain nombre de principes présents, issus des NGP.

Dans le cas des quatre organisations observées, les organisations sont pilotées par les municipalités selon les principes théorisés dans le chapitre sur les gouvernances à distances ou les NGP. Une gouvernance à distance s'opère à travers ces caractéristiques dans les organisations. Principalement sous une forme de partenariat solidaire, les municipalités versent une enveloppe

globale aux associations qui définissent les priorités et définissent les charges, en fonction des besoins identifiés. Cette notion de pilotage est clairement identifiable. En revenant sur le tableau des principes et des outils de la NGP nous pouvons affirmer qu'un certain nombre de caractéristiques de la NGP sont présentes dans le cas des organisations observées. Les données empiriques récoltées confirment bien qu'un certain nombre de principes de la gouvernance à distance sont présents.

- Sierre dispose d'un contrat de prestation intitulé comme tel. Il comprend les caractéristiques de ce type de contrat avec des indicateurs de performance.
- La part stratégique est séparée de la gestion opérationnelle qui est déléguée aux organisations.
- Des budgets globaux sont attribués aux organisations qui choisissent à travers leur comité et les professionnels comment ils seront attribués.
- Le principe de subsidiarité s'applique dans le cas des organisations. Les organisations reconnaissent plus de flexibilité par rapport à une forme municipale.
- Les prestations sont orientées vers les besoins des usagers par la présence de comités associatifs qui réfléchissent et valident les orientations des professionnels mais aussi par les principes même de l'animation, qui impliquent les citoyens à tous les niveaux et à tous les âges.
- La responsabilité de l'enveloppe budgétaire est celle de l'organisation à travers les personnes en charge de direction.
- Nous ne pouvons pas identifier un principe de concurrence car il n'y a pas de benchmarking³⁴ entre les organisations. Les municipalités ne mettent pas au concours les prestations socioculturelles.

« Les organisations socioculturelles et les municipalités ont une relation de partenariat solidaire. »

Oui, pour la plupart des organisations et c'est pour cela que ça en fait des partenaires fiables sur lesquels se développent de nouveaux partenariats dans d'autres municipalités ou régions périphériques.

Le partenariat solidaire est une forme très présente de relation entre les organisations et les municipalités dans le cas des organisations observées. Les principes clefs du partenariat solidaire sont identifiés, soit dans les propos des personnes en charge de direction, soit dans celles des

³⁴ Benchmarking : Valeur de référence, généralement un emprunt d'État, choisie pour estimer le prix d'autres valeurs qui présentent des caractéristiques communes. (www.larousse.fr, 2013)

municipalités. Toutes les personnes interrogées reconnaissent la participation des organisations à la prise de décision politique dans les champs directement concernés. Généralement cette consultation est suivie d’actions qui sont menées par les organisations, ou en collaboration avec elles, selon les principes du travail en réseau. L’exemple le plus concret issu des entretiens est celui de l’intervention faite en ville de Sion dans les espaces publics, pour prévenir les risques d’addiction chez les jeunes et pour la propreté de ces espaces à la suite de soirées festives³⁵.

Intégration à la prise de décision politique	Marge de manœuvre	
	Dans la réalisation des politiques publiques	
	Faible	Forte
Faible	Sous-traitance étatiste	ASLEC (direction)
Forte	Partenariat symbolique	Soluna – Monthey RLC – Sion ASLEC – Sierre (Municipal) CLCM - Martigny

« Les outils de la NGP et les objectifs de la GMEB n’assurent pas à eux seuls la relation positive, la coopération entre les organisations et la municipalité. »

Non, si les outils et les objectifs sont la porte et la serrure pour entrer dans une forme positive, la confiance en est la clef.

Les municipalités mettent en place une série de mesures pour maîtriser le travail des organisations : la présence d’un conseiller municipal, le rapport d’activité et des outils sous diverses formes.

Les organisations développent des stratégies qui viennent compléter l’arsenal de mesures pour légitimer et argumenter l’action sur le terrain : La communication, les outils statistiques et l’expertise professionnelle.

Les deux parties s’accordent sur l’importance de la communication et des outils, et sur la notion de confiance.

La notion de communication est apportée par les directions tandis que les outils et le cadre sont des éléments imposés par les municipalités. La notion de confiance est nommée par les deux

³⁵ Cf – annexe 4, entretien organisation Sion.

protagonistes, par contre elle ne figure pas dans les principes, soit de la NGP, soit de la GMEB. Nous pouvons affirmer que si la NGP et la GMEB assurent des mesures qui cadrent le partenariat, elles n'assurent pas encore un partenariat qualifié de positif car il y a absence de confiance.

Les principes fondamentaux de l'animation socioculturelle sont compatibles avec les principes d'une gouvernance à distance.

Oui, la compatibilité existe de manière théorique et c'est ce qui fait des organisations socioculturelles des partenaires de choix.

Dans le cas des organisations, elles fonctionnent selon des valeurs professionnelles issues principalement de l'animation socioculturelle. Dans la définition du métier, plusieurs caractéristiques affirment une compatibilité avec les principes d'une gouvernance à distance. Le professionnel en animation socioculturelle dispose d'une formation et de compétences compatibles avec une délégation des prestations.

- *Concevoir un projet d'action qui réponde à des objectifs et un mandat dûment établi.* Dans le cas de cette compétence on retrouve la question du mandat proposé par la municipalité et la délégation du problème à l'organisation. L'animateur imagine ensuite les moyens à mobiliser grâce à une autre compétence, celle de l'animateur-concepteur.
- *Favoriser l'information et la communication à tous les niveaux, tous les acteurs.* Dans le cas de cette compétence, on retrouve le besoin de communication qui est nommé par toutes les personnes rencontrées comme étant un point essentiel au développement de partenariats positifs.
- *Programmer une action, trouver les ressources financières, mettre sur pied des équipes professionnelles, concevoir de la publicité, gérer le personnel et les équipements et rendre des comptes aux différents partenaires* sont des compétences de l'animateur-organisateur, qui permettent à un professionnel de gérer un mandat et une enveloppe budgétaire. On retrouve dans ces compétences les principes même de la GMEB.

Les avantages perçus par les directions dans une forme déléguée que sont la liberté d'action, le lien avec le terrain, la recherche de fonds, les leviers RH ou l'expérimentation sont des principes directement en lien avec les principes évoqués dans la gouvernance à distance et justement les avantages que devraient procurer les NGP. On peut donc affirmer une compatibilité théorique entre le métier de l'animation et le principe de gouvernance à distance.

Grâce au cadre théorique, grâce aux hypothèses et grâce aux entretiens effectués, nous disposons de nouveaux éléments de lecture pour une fonction de direction d'une organisation socioculturelle en faveur de la jeunesse. Tout ce parcours nous autorise aujourd'hui un certain nombre d'affirmations et de conclusions, que nous allons parcourir ensemble dans cette dernière partie.

9.1 Gouverner à distance oui, mais...

Je ne pense pas qu'une forme de gouvernance à distance soit un mal réel pour les organisations socioculturelles valaisannes, mais tout dépend de la manière dont elle est orchestrée, d'une part par les municipalités mais également comment elle est perçue par les organisations. A l'origine, ces organisations ont été mandatées par les municipalités et si elles existent encore à ce jour dans la forme qu'on leur connaît, c'est grâce à cette délégation.

Par contre, les divers outils et le cadre de la relation, qui tendent à être de plus en plus inspirés des pratiques de l'entreprise privée et du marché, sont susceptibles de mettre à mal les relations entre les organisations et les municipalités. Les indicateurs demandés par le financeur pour légitimer la prestation peuvent obstruer le travail des professionnels. Le risque d'observer des faits qui ne font pas sens dans la pratique d'une action sociale est important, particulièrement dans le cas de contrats de prestations rigides dont les indicateurs ne sont pas discutés et ajustés en fonction de l'évolution de la prestation.

Comment peut-on évaluer l'encadrement des adolescents le temps d'un week-end? La tentation pourrait être forte d'inscrire des indicateurs de fréquentation ou de durée. Cela permettrait de diviser le coût de l'encadrement par le nombre de personnes présentes. On pourrait alors comparer si l'organisation de Martigny est plus efficiente que celle de Sierre et si une organisation qui fonctionne encore à travers le bénévolat serait celle qu'il faudrait privilégier. Au final, c'est cette dernière qui serait la moins coûteuse. Or l'activité sociale, l'encadrement et la relation avec les personnes sont des éléments qui sont difficilement évaluables avec les mêmes indicateurs que ceux du monde marchand. Il convient de traduire la pratique sociale dans un vocabulaire acceptable par les deux acteurs de la relation partenariale. Il convient d'ajuster régulièrement les indicateurs et les contrats de prestations pour garder la flexibilité de la réponse aux situations problématiques. Il convient de maintenir un dialogue et une compréhension mutuelle de l'environnement, du contexte et des enjeux de chacun, en évitant de tomber dans des démarches de benchmarking ou de comparaison.

Nous avons découvert que les organisations et les municipalités collaborent dans une forme de partenariat solidaire, la plus favorable au bon fonctionnement associatif dans la durée lui permettant de jouer pleinement son rôle sociétal sans se cantonner à un rôle gestionnaire. J'affirme également que cette forme de partenariat est celle qui aujourd'hui est la plus propice en Valais même si elle tend à être mise à mal dans le cadre de restructurations communales. Il existe une tension dans ce que j'observe aujourd'hui. D'un côté, un cadre théorique démontre que la confiance est l'élément essentiel pour la réussite d'un partenariat positif et pour l'évolution heureuse de la relation. D'un autre côté, l'Etat cherche à piloter à distance des prestations en ajoutant des outils contraignants qui sont susceptibles de mettre à mal la notion de confiance dans la relation. La gouvernance à distance est un élément qui apporte de nombreux avantages aux deux partenaires mais elle doit se faire de manière intelligente et dans un climat de confiance qui amène à la coopération et non uniquement à une coordination générale des deux entités. Le partenariat solidaire est la forme qui doit être défendue, car elle implique les organisations dans les prises de décisions politiques en tant qu'experts et représentants du terrain. La marge de manœuvre dans la mise en place d'une action doit être laissée au partenaire terrain qui agira en respectant la vision commune et l'objectif commun qui a été fixé. Tout est lié car la relation ne pourrait pas rester positive uniquement en se référant au principe de confiance. Les outils, la communication, la technique, voir l'expertise professionnelle sont des éléments qui restent prépondérants dans le maintien de la relation. Il n'y a finalement pas de hiérarchie dans ces notions. Toutes doivent être articulées avec minutie et considérées au même niveau d'importance et utilisées de manière ciblée selon les contextes et les situations.

L'efficacité ou l'efficience des actions tient dans la qualité de la relation entre la municipalité et l'organisation. La qualité de la relation tient dans le capital confiance qui existe entre les deux parties. Le capital confiance tient dans la manière dont la relation est orchestrée par les deux partenaires, chacun ayant des attentes différentes dans le contexte qui les rassemble. La formation des directions devient alors essentielle pour que les organisations deviennent des partenaires de choix.

Forts de cette recherche, nous disposons d'un outil qui permet de favoriser la création de nouveaux partenariats positifs en appliquant les principes clefs qui ont émergés de cette analyse. La réussite de l'ambition associative serait donc liée à la capacité des organisations à articuler la confiance, la maîtrise des outils et le cadre de la relation ainsi que la communication dans plusieurs de ses formes. L'organisation, dans son évolution, traverserait des stades qui vont de la sous-traitance au partenariat, jusqu'au partenariat solidaire qui en est la forme la plus aboutie.

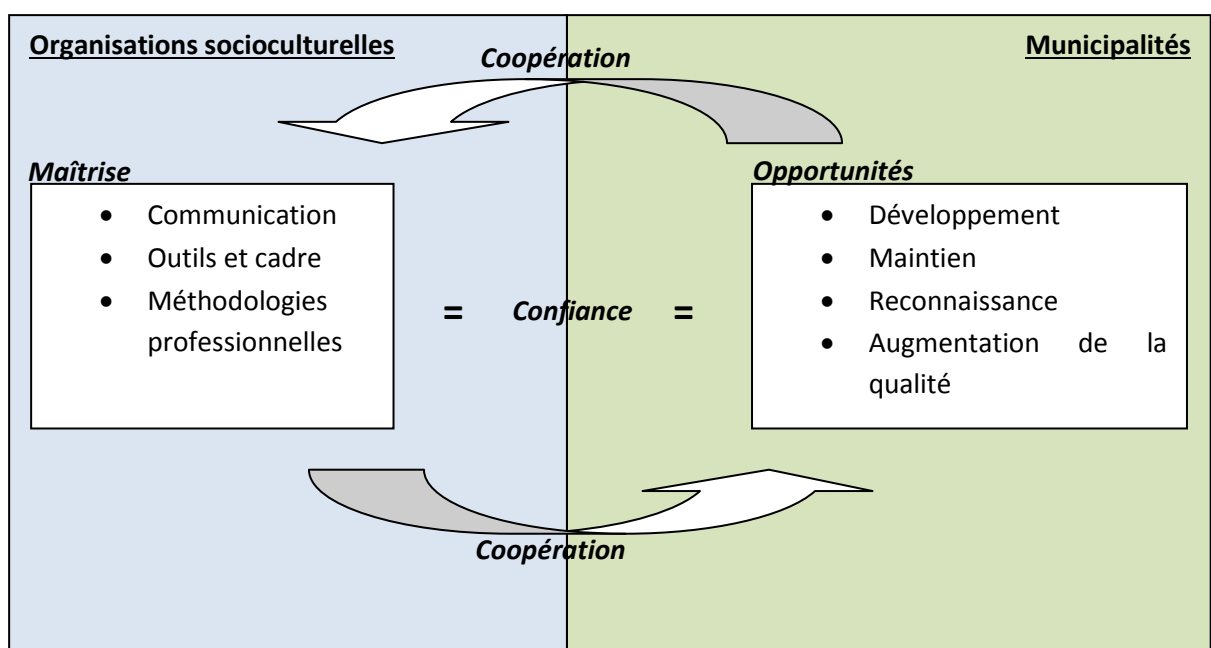
9.2 L'importance de la formation des directions.

La capacité des professionnels en charge de direction à comprendre ce qui se joue dans la relation est fondamentale. Nous savons que le développement d'une relation positive tient sur des éléments clefs qui sont : la communication, les outils, le cadre et la confiance. Il est communément admis que ces éléments favorisent le maintien d'une relation positive. Les directions doivent être expertes dans la gestion de ces éléments. Aussi, les personnes en charge de direction doivent dépasser leur formation de travailleur sociaux pour accéder à des éléments nouveaux et acquérir de nouvelles compétences dans le pilotage de la relation avec les municipaux, particulièrement dans des organisations professionnalisées dans lesquelles les membres des comités ne sont plus eux-mêmes experts de cette relation avec les municipalités. Aujourd'hui, grâce au développement des organisations, les directions sont confrontées à de nouveaux défis qui sont liés aux champs dans lesquels elles opèrent, mais également de nouveaux défis dans la manière de vivre la relation avec les municipalités.

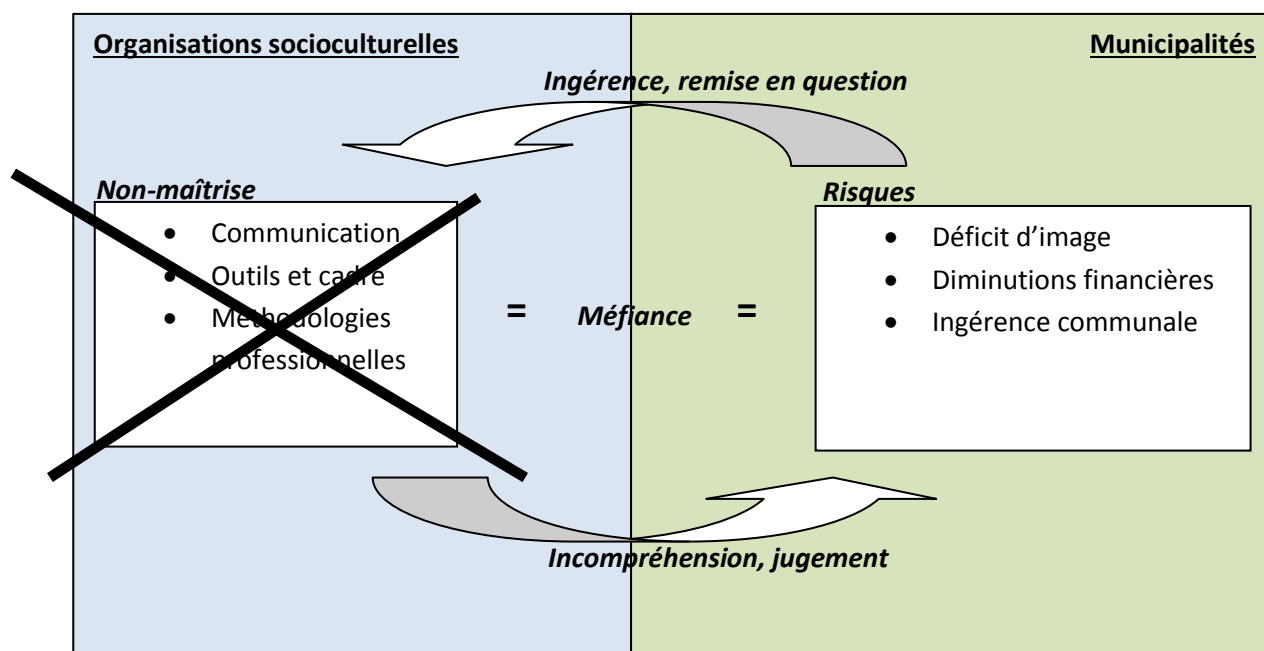
9.3 Vers un développement positif

Forts des éléments abordés tout au long de ce travail nous pouvons proposer un modèle, un concept qui, de manière théorique, favorise l'émergence de partenariats positifs en prenant en compte les attentes de chacun et capable d'évoluer au fil du temps, toujours de manière positive.

Nous l'avons affirmé, la maîtrise de la communication, des outils, du cadre et des méthodologies professionnelles sont des éléments qui développent la confiance. La confiance permet des opportunités qui sont : le développement, le maintien de la prestation, la reconnaissance et l'augmentation de la qualité de la prestation. Les deux entités concernées, les organisations et les municipalités coopèrent alors dans la réalisation d'un objectif commun.



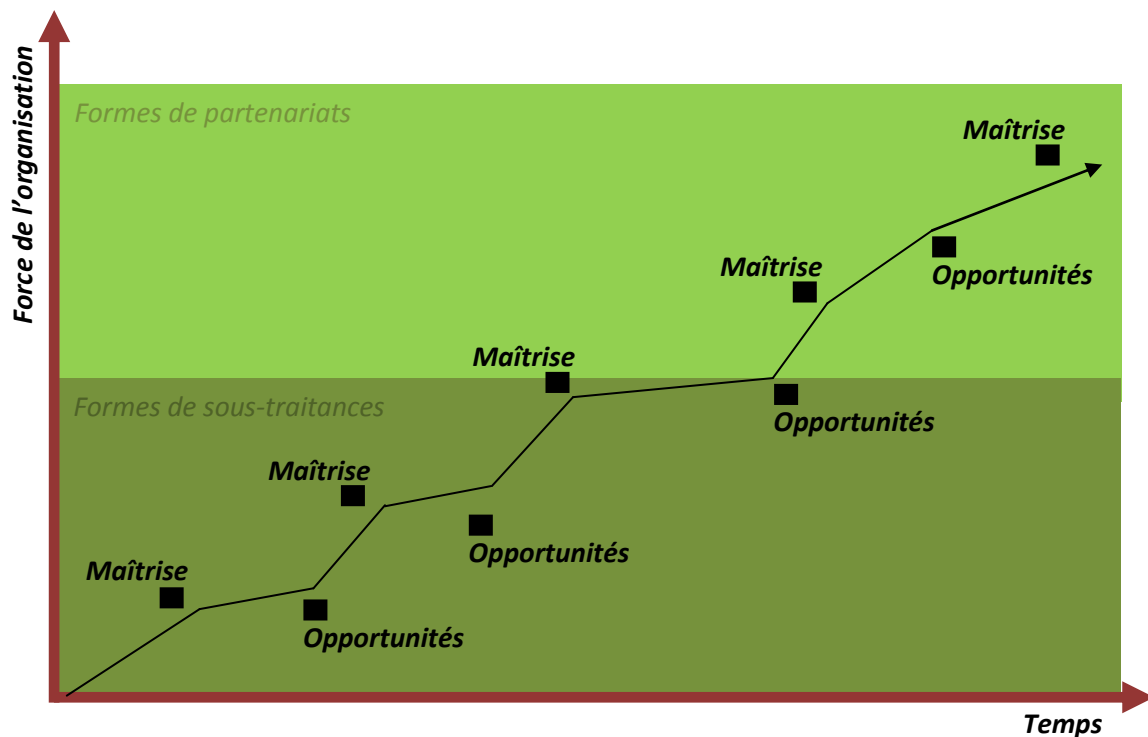
La non-maîtrise de la communication, des outils, du cadre et des méthodologies professionnelles sont des éléments qui amènent de la méfiance. Cette méfiance est destructrice pour la relation. Elle amène un déficit d'image pour l'organisation, une diminution financière et même de l'ingérence de la part de la municipalité. L'organisation est remise en question et celle-ci sombre dans l'incompréhension, voire dans le jugement vis-à-vis de la municipalité.



Il est évident que le premier schéma doit être défendu et qu'il peut être utilisé comme marche à suivre dans la construction d'un nouveau partenariat. La mise en place de la communication, la réflexion commune autour des outils utilisés pour le contrôle de la prestation et la valorisation des méthodologies professionnelles sont des éléments fondamentaux qui doivent être considérés et cernés au départ de la relation.

Le développement d'une organisation et sa force du point de vue politique, ou comment elle existe dans la cité, est intimement lié à la maîtrise de trois principes clefs et aux opportunités que cette maîtrise peut engendrer. Dans le tableau ci-dessous, nous pouvons accompagner ce mouvement circulaire qui construit la relation d'une notion de temps et d'une notion de « force de l'organisation ». Un mouvement d'aller-retour construit la confiance et, par le même principe contribue au développement de l'organisation. Plus le temps passe et plus l'organisation devient forte si elle maîtrise les principes essentiels à la construction de la relation, elle se crée de nouvelles opportunités et passe d'une relation de sous-traitance à une relation de partenariat.

Construction d'une relation positive, développement de l'organisation



Nous avons abordé ce travail à travers une question de recherche qui était « Quelles sont les conditions qui permettent un partenariat positif entre les municipalités et les organisations socioculturelles dans un contexte de gouvernance à distance en Valais romand ? » Dans cette partie conclusive nous avons rappelé les divers principes qui ont émergés de l'analyse de quatre études de cas et comment les articuler.

Les personnes en charge de direction, coordinateurs de projets, responsables sont garants de l'application de principes essentiels, d'outils favorisant et permettant la pleine expression des compétences des deux partenaires. Forcément, la réussite de la relation tient à la confiance et aux liens étroits qui se constituent avec le temps entre les deux acteurs, mais cette réussite passe également par la maîtrise des outils et par la maîtrise des écrits. Les organisations socioculturelles en faveur de la jeunesse sont confrontées à ce défi, celui de digérer, d'intégrer les nouveaux principes de gestion pour légitimer leur action et produire des prestations pertinentes en lien avec les besoins émergents. Ce contexte nouveau impose, aujourd'hui, des compétences gestionnaires nouvelles, pour valoriser et traduire les pratiques sociales. La maîtrise de ces éléments devient un élément clef dans la réussite des partenariats existants ou futurs.

« Ce qui compte ne peut pas toujours être compté, et ce qui peut être compté ne compte pas forcément » (Albert Einstein)

10 BIBLIOGRAPHIE

- Alain, B., & Simon, C. J. (2013). *Le contrôle de gestion*. Paris: la découverte.
- Battaglini, M., & Dunand, C. (2005). Les relations entre Etat et associations: quels modèles pour quelles relations ? *ASPECTS DE LA SECURITE SOCIALE* (2).
- Bender, G., & Pichler, M. (2003). *Politiques locale de la jeunesse en zone périphérique, analyse des besoins et pistes d'action pour les communes de Vernayaz, Dorénaz, Collonges et Evionnaz*. Sierre: HEVS Cé-pol.
- Cabin, P., & Zuber, M. (1998). L'économie des coûts de transaction. Entretien avec Oliver Williamson. *Problèmes économiques*.
- Cattacin, S., Tattini, V., & Battaglini, M. (1999). *Institutionnaliser les organisations de la société civile ? : le monde associatif entre reconnaissance et intrumentalisation*. Genève: Conseil économique et social; Laboratoire de recherches sociales et politiques appliquées.
- Chalverat, C. (2011, novembre). Les nouveaux modes de gestion et leurs conséquences sur l'humain. *Actualité Sociale* (35).
- Chanial, P., & Laville, J.-L. (2002, janvier). L'économie sociale et solidaire, une question politique. (Mouvements, Éd.) *La Découverte* (19).
- Chauvière, M. (2013, octobre 29). Conférence lors de la RencontreInternationale de l'Animation Socioculturelle (RIA). Paris.
- Christian, T., Mangematin, V., & Harrison, D. (1999). *La confiance*. (G. Morin, Éd.) Europe.
- Coopération et éducation populaire. (2012). Paris: l'Harmattan.
- De Visscher, C., & Varone, F. (2004, février). La nouvelle gestion publique "en action. (D. B. Université, Éd.) *Revue internationale de politique comparée*.
- Douard, O. (2012). La coopération. *Coopération et éducation populaire* (p. 10). L'Harmattan.
- Draperi, J.-F., Bouquet, B., & Jaeger, M. (2009). *Penser la participation en économie sociale et en action sociale*. Dunod.
- Elvire, B. (2007). La définition du travail dans le secteur public à l'épreuve de nouveaux principes managériaux. (L'Harmattan, Éd.) *L'homme et la société*.
- Emery, D. G. (2008). *Repenser la Gestion Publique*. Presse polytechnique et universtaires romandes, Lausanne.
- Fumeaux, N. (2013). De l'animation socioculturelle à l'espace public. *Master of Arts en travail social*.

- Gaulejac, V. d. (2005). *La société malade de la gestion*. Editions du seuil.
- Giauque, D. (2004). Gestion des ressources humaines et modernisation des administrations publiques. Dans F. Varone, & J.-M. Bonvin, *La nouvelle gestion publique* (p. 51). Fondation Universitaire de Belgique.
- Giauque, D. (2004). Gestion des ressources humaines et modernisation des administrations publiques. *Les politiques sociales*.
- Giauque, D., & Emery, Y. (2005). *Paradoxe de la gestion publique*. Harmattan.
- Giauque, D., & Thierry, G. (2006). Partenariats entre secteurs public, privé et associatif: une affaire de valeurs et d'adhésion. *Revue économique et sociale* (2).
- Gillet, J.-C. (1995). *Animation et animateurs*. Paris: L'Harmattan.
- Greffier, L., & Tozzi, P. (2012). *Coordination et coordinateurs, Figures de l'intermédiaire*. Bordeaux: Carrières sociales.
- Hibou, B. (2011). *La bureaucratisation du monde*. Paris: La Découverte.
- Jaeger, M. (2010, Janvier). L'actualité et les enjeux de la coordination des actions et des dispositifs. (Eres, Éd.) *Vie sociale*.
- Jenzer, R. (2002). Nouvelle gestion publique: avec la GMEB, la gestion administrative hisse les couleurs. (SECO/DEFR, Éd.) *Revue de politique économique* (5).
- La nouvelle gestion publique en action. (2004). *Revue internationale de politique comparée* , 11 (2).
- Landrieux-Kartochian, S. (2010). *Théorie des organisations*. Paris: Lextenso.
- Levy, A., & Rival, M. (2010, mars). Des formes d'entrepreneuriat dans les associations: le cas des associations du secteur médicosocial sous tutelle publique. *Politiques et Management public* (27).
- Louis, F. (2008). *Entreprises collectives: les enjeux sociopolitiques et territoriaux de la coopération et de l'économie*. Québec: Presses de l'université du Québec.
- Martine, K. (2008). La construction de la confiance dans la coopération. *Education et société*.
- Merrien, F.-X. (1999, Printemps). La Nouvelle Gestion publique: un concept mythique. *Lien social et Politiques*.
- Mignon, J.-M. (1999). *Le métier d'animateur*. Paris: La Découverte.
- Mintzberg, H. (1990). *Le management, voyage au centre des organisations*. Editions d'Organisation.
- Moser, H., Müller, E., Wettstein, H., & Willener, A. (1999). *L'animation socioculturelle, fondements, modèles et pratiques*. (I. d. sociales, Éd.) Genève: IES.

Patrick, C., & Dujardin, D. (2010). Prendre soin du partenariat: les déterminants du travail en réseau au sein d'une maison des adolescents. *Vie sociale*.

Romzek, B. S., & Dubnick, M. J. (1987). Accountability in the public sector: lessons from the Challenger tragedy. *Public Administration Review*.

Rosanvallon, P. (1981). *La crise de l'Etat-providence*. Paris: Edition du Seuil.

Social, C. E. (2000). *Relations Etat/Secteur associatif*. Genève: CES.

Thoenig, J.-C. (1998). *L'usage analytique du concept de régulation*. Paris: Comaille.

Annexe 1 - Questions des entretiens - pour les organisations

Les réponses peuvent s’inspirer de votre association ou de votre fonction mais également de votre expérience. Préciser le vocabulaire commun : structure = l’association ou l’organisation mise en place.

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ainsi que votre fonction et votre parcours ?

Pouvez-vous me faire un bref historique de la structure et me parler de sa mission ?

Quelle est la forme juridique de la structure ?

Quels sont les avantages/forces d’avoir cette forme juridique ?

Quels sont les inconvénients/faiblesses d’avoir cette forme juridique ?

Quelles sont les stratégies, j’entends par là les outils ou les documents utilisés pour défendre ou prouver votre action sur le terrain vis-à-vis de la municipalité?

Quelles sont celles qui sont demandées par la municipalité ?

Quelles sont celles que vous avez mis en place consciemment et qui n’étaient pas demandées par la municipalité. ?

Pourriez-vous donner un ou plusieurs qualificatifs de votre relation structure/municipalité

Quelles sont les suites d’une bonne relation ou d’une mauvaise relation avec la municipalité (points principaux)?

Quels sont les éléments essentiels, les éléments clefs pour un bon partenariat avec la municipalité ?

Quel est pour vous le partenariat idéal avec la municipalité ?

Quelles sont les perspectives d’amélioration de votre partenariat avec la municipalité ?

Votre structure participe-t-elle à la prise de décision politique dans vos secteurs d’activité ?

Sous quelle forme participe-t-elle ?

Avez-vous un contrat de prestation avec la municipalité ?

Quelle est votre définition du contrat de prestation ?

Voyez-vous le contrat de prestation comme un outil aidant ou contraignant ?

Un contrat de prestation est-il applicable dans votre type de structure ?

Quelle forme devrait avoir ce contrat ?

Souhaitez-vous formuler une remarque sur la relation entre les deux parties, quelque chose que je n'aurais pas abordé dans mes questions ?

Questions rapides aux directions (Validation du tableau GMEB)

Prestation : Vos projets comportent-ils des objectifs ? Et des résultats à atteindre ? Quels types de résultats ? Pouvez-vous me donner un exemple de projet emblématique qui regroupe des objectifs et des résultats ?

Flexibilité : Disposez-vous d'une enveloppe globale ou seulement de montants par projets ?

Etes-vous autonome dans la gestion du personnel ? Dans la gestion de l'organisation ?

Gestion : Quel est votre degré de responsabilité ? Quel est votre pouvoir de décision ?

Economie : Quelle est l'importance donnée à la comptabilité ? A quelle (s) fin (s) utilisez-vous la comptabilité ? Comment est organisée la comptabilité ?

Décentralisation : Comment pouvez-vous ou non agir sur la stratégie de la structure, sur son orientation ?

Transparence : Que signifie pour vous avoir de la transparence dans votre travail vis-à-vis de la municipalité ? Quelle est la bonne manière d'amener de la transparence dans votre travail ?

Les instruments de la gestion par mandat – questions pour les directions

Flexibilité : Disposez-vous d'une enveloppe globale ou seulement de montants par projets ?

Existe-t'il des objectifs d'ordre financiers formulés par la municipalité ?

La municipalité donne-t-elle son accord sur les prestations qui seront fournies ?

Comment est organisée la comptabilité ?

Comment procédez-vous à l'évaluation de vos projets, quels sont les critères de cette évaluation ?

Les réponses peuvent s’inspirer de votre association ou de votre fonction mais également de votre expérience. Préciser le vocabulaire commun : structure = association ou organisation mise en place.

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots, ainsi que votre fonction au sein de la municipalité ?

Pouvez-vous me faire un bref historique de votre structure et me parler de sa mission ?

Quelle est la forme juridique de votre structure ?

De votre expérience globale en tant que représentant communal, quels sont les avantages/forces d’avoir cette forme juridique ?

De votre expérience globale en tant que représentant communal, quels sont les inconvénients/faiblesses d’avoir cette forme juridique ?

Quelles sont les stratégies ou les procédures mises en place pour suivre la prestation de votre structure ?

Quelles sont les indicateurs que vous attendez pour vérifier la réalisation sur le terrain ?

Quels sont les forces et les faiblesses de vos stratégies?

Imposez-vous des outils, des moyens concrets, des modes de faire pour surveiller votre structure ?

Quels sont vos critères, vos points d’observation pour affirmer que votre structure fait un bon ou un mauvais travail ?

Comment pourriez-vous qualifier votre relation avec votre structure ?

Quelles peuvent être les conséquences d’une bonne/mauvaise relation avec la municipalité ?

Quels sont les points essentiels pour développer un partenariat positif entre votre structure et votre municipalité ?

Votre structure participe-t-elle à la prise de décision politique ?

Comment y participe-t-elle ?

Utilisez-vous des contrats de prestations avec les associations partenaires de votre municipalité ?

Utilisez-vous une forme de contrat avec votre structure d'animation socioculturelle ?

Un contrat de prestations est-il ou serait-il applicable à votre structure ?

Quelle forme devrait avoir ce contrat ?

Par rapport à la transparence, quelle est votre attente vis-à-vis d'un prestataire ?

Le montant alloué à votre structure figure-t-il comme un montant global ou comme plusieurs montants dans les comptes de la municipalité ?

Mme Dominique Genoud, coordinatrice générale de l'ASLEC.

Sierre, le 23 juillet 2013 - Durée : 48 minutes.

Lieu : Grande salle de l'ASLEC

Pouvez-vous me faire un bref historique de la structure et me parler de sa mission ?

Nous allons fêter les 50 ans en 2015. L'appellation ASLEC a été choisie en 1965, par contre l'association existait déjà avant sous une autre appellation. C'était la maison des jeunes. Après il y a eu des développements, des discussions avec la commune, un soutien, l'engagement de professionnels formés, un déménagement, changement de lieu et de responsabilité. Nous avons également la responsabilité des anciens abattoirs. La mission de l'ASLEC est d'offrir des moyens de loisirs et culture à l'ensemble de la population sierroise.

Quelle est la forme juridique de la structure ? 1.1

C'est une association à but non lucratif. Actuellement nous travaillons sur les missions de l'institution, pour clarifier et se réapproprier le discours institutionnel par l'équipe en gardant les choses positives. Nous avons une réflexion en cours.

Quels sont les avantages/forces d'avoir cette forme juridique ? 1.1

Quels sont les inconvénients/faiblesses d'avoir cette forme juridique ? 1.1

C'est l'aspect financier. On n'a pas forcément de taxes, on est protégé également à titre individuel. Je pense que pour les structures comme la nôtre c'est certainement une association à but non lucratif qui correspond le mieux.

Je suis profondément attachée à l'indépendance de la structure comme association à but lucratif. Je ne suis pas certaine que cela puisse perdurer à l'avenir et de quelle manière cela évoluera et quelles sont les avantages/inconvénients d'une éventuelle évolution. Le service communal est certainement plus rigide, nous avons une grande liberté d'action. J'imagine que dans le service communal il y a moins de liberté d'action.

On a à faire avec un comité, et pour peu que l'on ait la confiance du comité, au niveau des employés on a une grande marge de manœuvre. Par contre, au niveau communal, je vois une structure beaucoup plus procédurière, beaucoup plus formatée (...)

Quelles sont les stratégies, j'entends par là les outils ou les documents utilisés pour défendre ou prouver votre action sur le terrain vis-à-vis de la municipalité? 1.2

Le rapport d'activité, le rapport des comptes, le fameux contrat de prestations qui est une spécificité demandée par la commune, et après les démarches personnelles, c'est plus une

réflexion qui avait été menée au niveau de la communication et de la perception de ce que nous faisons au niveau de la commune. Nous avons sorti une brochure, « l'ASLEC c'est... ». Nous communiquons pour que les gens aient une meilleure perception de ce que l'on fait, souvent la vision de ce que l'on fait est très partielle. Il y a donc les documents officiels, les informations que l'on fait parvenir par différents moyens. C'est des outils que l'on a développés nous, et que l'on a développés spontanément. C'est à la suite d'un jugement erroné en rapport à nos activités que l'on a décidé de communiquer beaucoup plus sur le type d'activité que l'on organise. Je voulais faire quelque chose de simple, de visuel, de concret avec tous les différents types d'activités pour vraiment démontrer que l'ASLEC c'est tellement vaste, tant au niveau du type de population, des usagers, des origines, du type d'activité.

J'avais mis sur pied des articles de presse, mais c'est plus pour la population générale, toujours sur ce regard que l'on porte sur l'ASLEC.

Quels sont celles qui sont demandées par la municipalité? 1.2

(Informations dans l'ensemble de l'entretien)

Quels sont celles que vous avez mis en place consciemment et qui n'étaient pas demandées par la municipalité. ? 1.2

On fait parvenir les PV du colloque au comité pour que tous voient l'évolution et puisse avoir connaissance du climat général. Cela a été mis en place à un moment dans lequel il y avait des tensions dans l'équipe.

Pourriez-vous donner un ou plusieurs qualificatifs de votre relation structure/ municipalité?

Je pense que l'on bénéficie d'une bonne relation avec la commune, une relation de confiance. A de très nombreuses reprises, lorsque l'on a dû définir des besoins nous avons eu un bon écho de leur part. Je pense qu'il y a une relation de confiance. Vu que l'organisation a quelque peu changé, nous allons devoir réapproprier la manière de fonctionner de manière différente.

Quels sont les suites d'une bonne relation ou d'une mauvaise relation avec la municipalité (points principaux) ? 1.5

La mauvaise relation va se répercuter sur l'idée qu'ils ont de notre travail et certainement sur nos budgets à moment donné car le travail sera dévalorisé. Je pense que l'on a vraiment une bonne relation et c'est très positif pour l'instant.

Quels sont les éléments essentiels, les éléments clefs pour un bon partenariat avec la municipalité ? 2.1

Être en lien direct avec les gens, encore mieux communiquer. La nouvelle organisation fait que l'on est moins en relation directe avec les gens. Cela rend un peu plus difficile les choses. On doit apprendre à évoluer avec cette nouvelle organisation.

La collaboration, l'écoute ce que l'on trouve chez nous par exemple, le fait que le conseil communal participe au comité. Il faut que l'on ressente que l'on est compris et soutenu. La communication me paraît essentielle. Tout peut se discuter, par contre il faut réellement que les deux partenaires soient là.

Quelle est pour vous le partenariat idéal avec la municipalité? 2.1

(Question pas abordée)

Quelles sont les perspectives d'amélioration de votre partenariat avec la municipalité ?

Trouver le bon équilibre de communication

Votre structure participe-t-elle à la prise de décision politique dans vos secteurs d'activité ? 2.2

Sous quelle forme participe-t-elle ? 2.2

Non, plus maintenant auparavant, le président de l'ASLEC faisait partie de la commission de la jeunesse, et ça on le regrette. Il n'y a plus de plate-forme dans laquelle nous sommes présents qui aurait une forme de décision politique. Ces commissions sont gérées à l'interne de la commune. Je trouve dommage car les professionnels du terrain, ou le président de l'association qui était à l'écoute des professionnels devraient participer. Ce n'est pas un choix lié à la personne, c'est plutôt une forme d'organisation.

Avez-vous un contrat de prestation avec la municipalité ? 3.1

Oui

Quelle est votre définition du contrat de prestation ? 3.1

C'est définir des critères qui vont permettre à la commune d'évaluer notre travail. Selon des critères bien spécifiques qui restent quand même assez restreints. Tout ce que l'on fait n'est de loin pas représenté dans un contrat de prestations. Mais cela donne des indicateurs sur notre travail, l'évolution de notre travail d'une année à l'autre. Il a été grandement discuté lors de son élaboration, cela fait quatre ans qu'on l'utilise.

Il a été largement discuté, à la base on ne crée pas un besoin, on agit en fonction des besoins des gens. Donc déjà définir en début d'année ce que l'on va faire n'a pas de sens, parce que par définition on ne va pas chercher à créer une action, on va répondre à un besoin. La commune a été très ouverte, à travers de grandes discussions, sur le fait que ce contrat de prestation devait être évolutif. Il était important qu'il puisse être discuté en fonction de nouveaux constats, de nouvelles réalités et c'est maintenant le cas. Les critères d'évaluation sont bien discutés et sont évolutifs. C'est essentiel.

Voyez-vous le contrat de prestation comme un outil aidant ou contraignant ? 3.1

Je dirais contraignant. Bien sûr, chaque année cela fait un petit bilan, on essaye de mieux chiffrer les choses, on essaye de vérifier que l'on avait fait en action. Peut-être que l'on ne réfléchirait pas, on réfléchit plus sur la qualité et moins sur le nombre, peut-être le fait d'y répondre nous permet aussi à nous d'avoir une meilleure conscience du nombre d'actions, après cela reste contraignant car pour faire toutes les évaluations et toutes ces statistiques de l'année. Sur le moment c'est contraignant mais cela peut nous amener à une réflexion en se disant que d'une année à l'autre cela a changé, et pourquoi.

Si vous pouviez améliorer ce contrat de prestation ? : c'est ce que l'on fait, chaque année en fonction de nouvelles réalités on peut demander à la commune de le réorienter, cela peut être aussi sur les critères mais bien souvent c'est plutôt sur les actions, on va pas le reformuler d'une année à l'autre, mais on peut arriver sur les constats qui permettent de faire évoluer les indicateurs, tout se discute. J'ai par contre chaque fois l'impression que lorsqu'on le remplit ce n'est pas totalement révélateur de ce que l'on fait. Certains critères, certains indicateurs sont loin d'être révélateurs. Derrière les indicateurs il y a tellement de choses. On compte des présences, on a des coches, par contre derrière une coche il peut y avoir une petite action ou un travail de fou pendant des mois c'est très relatif. «... »

Un contrat de prestation est-il applicable dans votre type de structure ? 3.2

(Réponses dans l'ensemble de l'entretien)

Quelle forme devrait avoir ce contrat ?

--

Est-ce que vous souhaitez ajouter quelque chose : j'ai toujours apprécié la relation avec la commune. Même si quelquefois il y a eu des tensions sur des choses ou des autres, des détails j'ai toujours apprécié cette relation. Du fait qu'un conseiller communal participe et fait d'office partie du comité on a toujours eu une grande écoute. Après le contrat de prestations a été une formalité qui a fait suite à une étude demandée par la commune sur la politique de la jeunesse sierroise. Dans les pistes d'action figurait le contrat de prestations. Depuis plusieurs années nous avons une bonne relation de confiance et un très bon partenariat, une bonne écoute.

4.1 Prestations : Vos projets comportent-ils des objectifs ?

Oui bien sûr,

Sont-ils orientés pour avoir des résultats ? : pas forcément, c'est de nouveau très relatif, il y a une part de résultats mais pas du même ordre qu'une entreprise.

Quels types de résultats ?

Par exemple, au niveau de la communication sur l'image de l'ASLEC qui évolue tant au niveau de la population ou autre, l'objectif était que l'on regarde l'ASLEC de manière globale. Un certain

nombre d'actions ont été mises en place dans la presse et on a clairement ressenti des retombées. On n'a pas fait de sondages, de choses particulières.

Pour certaines activités nous avons les objectifs qui sont liés à des résultats concrets que d'autres par exemple, les ateliers vacances définissant nombre d'enfants.

4.2 Flexibilité : Est-ce que vous disposez d'une enveloppe globale ou seulement de montants par projets ?

On dispose d'une enveloppe globale et nous faisons toujours appel pour des petites recherches de fonds spécifiques. Cela toujours été le cas avec la commune, si l'on avait un projet spécifique, pour demander un petit budget supplémentaire, un petit soutien pour la manifestation.

Etes-vous autonome dans la gestion du personnel ?

Absolument, nous faisons les engagements à l'interne mais c'est le conseiller communal faisant partie du comité qui peut très bien y participer et être présent. Les salaires sont versés par la municipalité mais sont définies par l'association, cela vient du compte bancaire de la municipalité. Il agit comme une fiduciaire nous savons que nous avons tant de budget par année.

4.3 Gestion : Quel est votre degré de responsabilité ? Quel est votre pouvoir de décision ?

J'ai beaucoup de responsabilités sur un plan très large, sur plusieurs facettes autant que la gestion du personnel. Je ne peux pas parler de pouvoir de décision, mais une relation de grande confiance avec le comité. C'est moi qui suis garant du fonctionnement, de ce qui est fait sur le terrain, qui constate certaines réalités et je vais essayer de proposer certaines stratégies au comité, le comité reste l'organe décisionnel. Le comité a un rôle de validation. Par exemple on travaille sur les buts et missions de l'institution. Pour cela j'ai demandé l'autorisation au comité.

4.5 Economie : Quelle est l'importance donnée à la comptabilité ? A quelle(s) fin(s) utilisez-vous la comptabilité ? Comment est organisée la comptabilité ?

Elle doit présenter un résultat, il y a l'aspect absolument pratique. La comptabilité a beaucoup de fins. On l'utilise pour faire des perspectives sur les années qui viennent, lorsque l'on sait qu'on a un projet, comment il va évoluer. On regarde au niveau financier comment est-ce réalisable et comment on doit aller chercher des moyens ailleurs. Même au niveau de la structure de l'équipe, ce qu'on l'on peut évoluer en fonction des chiffres que l'on a. Il y a l'aspect purement comptable, il y a l'aspect des perspectives pour les années futures.

Auparavant la comptabilité était ventilée débit-crédit, donc la recherche de fonds n'apparaissait pas. Après discussion avec les contrôleurs de compte, et selon notre volonté, c'est tellement plus clair de faire apparaître l'autofinancement. Par rapport au conseil communal, il est important de

prouver qu'il y a énormément d'efforts qui sont faits sur la recherche de fonds en dehors du financement communal. «... »

5.1 Existe-t-il des objectifs d'ordre financiers formulés par la municipalité?

Respecter les budgets. On sait que la municipalité souhaite faire des économies mais on ne vous a jamais demandé, et formulé de manière officielle, pour l'instant nous n'avons pas d'objectifs financiers autres que de respecter les budgets

5.2 La municipalité donne-t-elle son accord sur les prestations qui seront fournies ?

Dans la mesure où le conseil communal participe aux séances du comité, oui, d'une certaine manière. La plupart des actions que l'on va faire sur le terrain, on les présente au comité. Pour des projets plus importants, nous allons demander au comité si on doit aller plus dans un sens que dans un autre.

5.3 Comment est organisée la comptabilité ?

L'information est contenue dans l'entretien global.

5.4 Comment procédez-vous à l'évaluation de vos projets, quels sont les critères de cette évaluation ?

Chaque membre du personnel de l'ASLEC à ses propres responsabilités. À travers les colloques hebdomadaires, ou selon le type de projet, il y aura une plus grande réflexion ou une autre en disant c'est positif. On fait un classeur avec les avantages inconvénients et les évolutions des projets. Les évaluations des projets se passent plutôt dans une réflexion d'équipe où l'on fait le bilan de telle ou telle activité.

Entretien avec Yvan Forclaz, directeur de l'association RLC

Granges, le 24 juillet 2013 - Durée : 60 minutes.

Lieu : Domicile privé.

Pouvez-vous me faire un bref historique de la structure et me parler de sa mission ?

Elle s'est créée il y a 50 ans, Elle date de 1965. La mission est de soutenir tout ce qui est socioculturel, globalement. Je suis rentré avec cet esprit mais j'ai vu qu'il y avait d'autres attentes. La maison du Totem avait été mise en place pour les jeunes à l'époque et quelques cours avaient démarré, j'ai accompagné le mouvement, convaincu que, plus il y a le mouvement de personnes, plus c'est un plus que la jeunesse. Aujourd'hui la mission de RLC sait subvenir à toute population de manière socioculturelle avec priorité aux jeunes, ça c'est la ligne de conduite qui est posée dans les statuts.

Quelle est la forme juridique de la structure ? 1.1

C'est une association reconnue d'utilité publique.

Quels sont les avantages/forces d'avoir cette forme juridique ? 1.1

S'il y a un mouvement global qui est généré à l'intérieur, qui fait que la représentation pour les professionnels et de l'ordre d'un engagement passionnel, d'un engagement personnel. Cela veut dire qu'il n'y a pas du tout l'esprit fonctionnaire. Et pouvoir travailler avec une équipe sur le fait que l'on a d'abord comme premier objectif de subvenir aux attentes et aux besoins des gens. On doit se mettre à disposition de ce qui se passe. C'est notre valeur de répondre à toutes ces demandes et toutes les demandes, je pense que c'est un avantage du point de vue associatif. Ça veut dire que la représentation à l'employeur, en tout cas moi me permet de travailler comme ça avec l'équipe, je pense que si je suis à la commune, par rapport aux autres entités communales, et bien si on est tous des fonctionnaires, je ne vais pas pouvoir dire à l'équipe de bouger et de trouver des solutions pour être plus sur le terrain. Peut-être dans l'urgence, il faut bouger, il faut descendre, c'est toujours bon dans notre état d'esprit parce qu'on est associatif. Je pense que lorsque c'est communal c'est usé, « on a droit à tant de semaines », « j'ai déjà fait mon week-end, non je ne peux pas ». Ça c'est d'un point de vue de l'équipe.

D'un point de vue interne, du point de vue de la dynamique interne, du résultat par rapport à ce qui est produit au niveau des gens, je pense qu'aujourd'hui au niveau associatif on décide à 100 % de ce qui est mis en place, et moi je me sens obligé à devoir travailler sur des attentes de la ville sur 15 ou 10 %, même pas. Ces cinq ou 10 % sur lesquels je me sens légèrement obligé, j'ai

encore la possibilité d'y participer et de pouvoir influencer. En somme on s'engage aujourd'hui avec la commune mais ce sont des choses sur lesquelles cela correspond à ce que l'on fait tous les jours, on est en cohérence entre ce que la commune a besoin et nous, on est OK à ce que cela corresponde à ce que l'on fait. Exemple projet de la Planta³⁶.

Du moment que cela va être communalisé, il y a le risque que ce cela soit la commune qui nous dise où est-ce que l'on doit y aller, et-ce que l'on doit faire. Il va y avoir des impuls qui ne vont plus être de notre regard sur ce qui se passe, et de voir comment nous nous articulons et nous nous investissons. Il y aura des regards qui seront politiques et vont nous dire d'aller intervenir. Dans la démarche personnelle du professionnel qui va faire le travail, être au niveau de la qualité du boulot ça va être pas mal, par contre niveau de la distribution du travail, de dire qu'est-ce qui va être important et de quel axe on va devoir travailler, cela sera beaucoup plus directif. Un moment, j'étais presque demandeur de ça : où est-ce qu'on met des priorités, même eux ils étaient gênés de les partager parce qu'il y avait une sorte de fossé entre la commune et ce que l'on fait. L'idéal serait d'avoir une articulation médiane pour pouvoir bien fonctionner. Il faudrait avoir les impuls du communal mais une sorte de liberté et d'autonomie associative. Cela me paraît difficile à structurer pour que cela soit efficace.

Il y a différents outils qui permettraient de mettre en place, le contrat de prestation peut être une idée. Un conseiller communal qui se bouge et qui fait le lien parfait entre les attentes de la ville, le service politique et les attentes de la jeunesse et qui a un lien assez efficace marcherait très bien aussi.

Voici déjà deux articulations qui pourraient être mises en place il y a toujours des avantages et des inconvénients dans tous les systèmes.

Quels sont les inconvénients/faiblesses d'avoir cette forme juridique ? 1.1

Quelquefois cela tourne en soupe. J'ai l'impression que des fois cela tourne en soupe. Le côté associatif n'est pas évident, j'ai souvent posé, mis en place de la rigueur par rapport à l'équipe en termes de documents, de protocole, de processus, et je sens que l'associatif c'est un esprit à la cool, ce n'est pas très évident d'inculquer un système plus efficient. Le problème de l'associatif est que, si il est efficace parce qu'il est réellement associatif c'est de la balle. Lorsque c'est neuf membres qui viennent à l'assemblée générale c'est un leurre. Il y a peu de mouvements pour être une vraie association. Lorsqu'il y a une association qui est naissante il y a beaucoup de monde

³⁶ Le projet « Planta » a été mis en place en 2012-2013 en collaboration avec la police municipale, la voirie, le Totem et les éducateurs de rue pour donner une réponse adéquate à une situation problématique en lien avec l'occupation d'une place publique par les jeunes. C'est la commune qui a sollicité l'association.

parce qu'il y a un intérêt commun, il y a une évolution qui est excellente. J'imagine qu'il y avait un grand mouvement au moment où l'association s'est mise en place, il y avait un bureau et beaucoup de personnes impliquées. Il y avait une sorte de démocratie de décision, quelque chose qui se mettait en place. Aujourd'hui il n'y a plus d'associatif, le client qui vient dans l'association vient dans un produit qui peut être autant communal qu'associatif.

J'ai toujours eu à l'esprit de travailler pour la ville, dans l'argent que je reçois et la mission que je dois faire, je suis un employé pour la ville dans des missions pour la jeunesse de la ville. Mais j'ai une structure qui me permet d'être souple, efficace, et ça c'est appréciable. Cela nous permet d'aller aux endroits où l'on sent, cela nous permet d'expérimenter. Je pense que dans une structure communale c'est difficile à faire de l'expérimentation, je pense que l'on devra rendre plus de comptes vis-à-vis de la ville qui doit se justifier au niveau du citoyen. On aura moins de créativité, de temps pour cette créativité. L'avantage de l'association est de pouvoir rester créatif, de faire des projets une certaine folie.

Le réel avantage ou inconvénients liés aux personnalités, (...) Je pense que le format du travail de l'animateur socioculturel est intimement lié à sa personnalité.

Quels sont les stratégies, j'entends par là les outils ou documents utilisées pour défendre ou prouver votre action sur le terrain vis-à-vis de la municipalité? 1.2

Déjà un, c'est l'action sur le terrain. J'ai toujours dit que chaque fois que l'on fait quelque chose auprès de quelqu'un, cette personne doit partir avec le sourire. On doit avoir une attention particulière à chacun. Par rapport à la visibilité de ce que l'on fait, formellement à l'interne nous avons tous les PV de colloques qui sont des documents officiels associatifs, tous les rapports d'activité que l'on fait à la moitié de l'année et qu'on boucle en fin d'année, c'est aussi formellement ce que l'on fait.

Nous avons de la visibilité d'un point de vue médiatique, à chaque fois que l'on organise un événement on essaie d'apparaître dans la presse.

Actuellement on a mis en place des fiches d'animation. Cela sert un peu de référence pour les projets, c'est également lié à l'utilisation financière. J'ai dû « cravacher » un peu pour les mettre en place auprès des animateurs mais ils se sont réappropriés l'outil pour pouvoir démontrer qu'est-ce que c'est leur travail, lorsqu'on les pose et que l'on montre aux gens ce que l'on fait, à partir du moment que toute action à définir l'objectif d'animation et qu'on les aligne, les montrer comme étant l'ensemble de notre travail.

Auparavant je faisais un album photo qui était très utilisé pour démontrer le travail auprès de la commune. L'album était réellement utilisé et poser un album photo à côté d'un rapport, il n'y a pas photo, c'est deux choses totalement différentes.

Quels sont celles qui sont demandées par la municipalité ? 1.2

Je ne me force pas à faire des choses pour la commune, j'ai toujours eu leur bénédiction. Par l'effet de confiance on n'a jamais eu besoin d'en rajouter. On est obligé d'exister d'un point de vue média, exister dans la planète ville de Sion. On participe à des séances, en étant impliqués. On n'a jamais joué le côté retrait, caché. La commune demande un rapport d'activité

Quels sont celles que vous avez mises en place consciemment et qui n'étaient pas demandées par la municipalité. ? 1.2

(Informations présentes dans l'ensemble de l'entretien)

Pourriez-vous donner un ou plusieurs qualificatifs de votre relation structure/municipalité?

J'ai vécu une confiance, confiance, confiance, confiance. Globalement tout se passait dans un domaine de confiance, où l'on recevait cash de l'argent, ou l'on n'avait pas grand-chose à donner en échange. Ils savaient ce que l'on donnait en échange, il y avait une sorte de références historiques qui faisaient que la commune savait ce que l'on fournissait comme prestations. Aujourd'hui on nous demande de faire différemment sous prétexte qu'il n'y a plus d'associatif. C'est certainement une volonté de rendre moins visible l'argent mise pour la jeunesse qui aujourd'hui est proche du million, peut-être qu'il y a également le souhait d'économiser.

Quels sont les suites d'une bonne relation ou d'une mauvaise relation avec la municipalité (points principaux) ? 1.5

Dans la bonne relation, on oublie de justifier ce que l'on fait, du moment qu'on a carte blanche et qu'on nous fait confiance, on vit sur la prestation qui est réalisée. Lorsqu'on nous faisait confiance, on a pu monter l'enveloppe globale de 600'000 à 900'000 francs. L'inconvénient de cette confiance fait que l'on oublie de justifier et que l'on est plus dans une relation qualitative et quantitative de ce que l'on fait, qui font que dans les personnalités, s'il y a des doutes qui s'installent et que le doute devient une réalité il y a des choses qui se passent que tu maîtrises plus. La grande confiance peut très vite glisser au grand doute. Ça c'est l'inconvénient de l'effet confiance, par contre, lorsque cela marche ça peut être du bonheur.

La conséquence de la mauvaise relation est que la politique décide de changer la forme de l'institution. Les politiques n'ont jamais remis en question notre travail, il y a aucune remise en

question de la qualité de notre travail, mais il y a une remise en question quand même sur l'argent, sur le coup, sur la structuration. Pourquoi pas comme la lésée ? Mais jamais sur la qualité du travail effectué. Ça c'est typiquement l'inconvénient de cette relation de confiance. En établissant des ponts beaucoup plus structurés, avec des rencontres thématiques avec le conseil communal, avec des outils et du réseau, j'ai surfé sur un truc de confiance qu'était confortable pour travailler.

Jérémie : la question de votre travail n'est pas remise en question, mais l'organisation qui permet ce travail est remise en question, sans avoir l'hypothèse que c'est cette forme qui a réussi d'avoir ce bon travail sur le terrain. Cela veut dire qu'en modifiant la forme d'organisation du travail cela va changer le travail sur le terrain, donner des résultats sur le terrain.

Quels sont les éléments essentiels, les éléments clefs pour un bon partenariat avec la municipalité ? 2.1

Il doit y avoir un mouvement, c'est comme si tu mets deux entonnoirs l'un devant l'autre. Il faut réussir à faire un lien au milieu, d'échanges d'informations des attentes des deux partenaires. Je pense que le partenaire institutionnel a des attentes de la ville : une, c'est de recevoir de l'argent, de recevoir des impuls, de recevoir des félicitations et de l'autre côté, la ville a des attentes en termes de prestations, en termes de résolution de problématique en ville, de collaboration avec la police de proximité. Je dirais que ce qu'il faut arriver à bien garantir c'est que ce canal de communication entre ces deux identités soit clair, défini et efficace mais il peut prendre plein de formes différentes. Cela peut être des rencontres de personnes qui font des choses, une interface numérique, l'outil importe peu, ce qui compte c'est qu'il y ait ce canal qui soit fonctionnel. Ce canal s'il est de l'ordre du contrat de prestation, il est parfois quantitatif et pas très qualitatif et il ne rend pas compte de tout. Je pense que la qualité de ce canal fait la qualité du travail et la qualité relationnelle. Pour que les deux entités soient satisfaites.

Quelle est pour vous le partenariat idéal avec la municipalité ? 2.1

Quelles sont les perspectives d'amélioration de votre partenariat avec la municipalité ?

Votre structure participe-t-elle à la prise de décision politique dans vos secteurs d'activité ? 2.2

Sous quelle forme participe-t-elle ? 2.2

Dans le cas du RLC il y a d'office un conseiller communal dans le cadre du comité par la subvention que l'on touche, c'est dans les statuts clairement comme ça. Donc il y a déjà une application. Cela dépend de quel conseiller communal on a, il fait un relais plus ou moins différent

par rapport à la ville, par rapport à ce qui se passe. On a un exemple de bonne collaboration et de construction, et un autre qui a complètement mis les choses, presque pris des choses de RLC et mises à l'extérieur.

C'est beaucoup dû à la personne qui est en charge au conseil communal. La personne a une impuls assez forte là-dedans. Cette personne-là, à l'intérieur du comité je l'ai eu de grande loyauté ou de grande manipulation, efficace, voire absente, je reviens à l'idée de personne et de sa personnalité. En 10 ans, j'ai vu le comité de l'association en très bonne relation avec le conseil communal et des fois complètement absent. J'ai aussi eu quelquefois l'impression que le communal n'entendait pas le comité.

Lorsque cela fonctionne le président pouvait ramener les informations au conseil communal, qui lui transposait ça à la commune, lui rapportait l'idée du comité de l'association et le conseiller communal la transposait, il répondait à la commune de l'association. Cela marchait bien mais cela demande que les deux personnes soient cohérentes, qu'ils aient des particularités de caractère.

Avez-vous un contrat de prestation avec la municipalité ? 3.1

Non

Quelle est votre définition du contrat de prestation ? 3.1

C'est de pouvoir formellement définir qu'est-ce qui peut être mis en place dans le cadre d'objectifs, dans le cadre d'actions, après il y ait une certaine mesure à la réalisation de ces objectifs, pour moi c'est ça un contrat de prestations entre celui qui paie et celui qui travaille. À partir de là j'ai vu qu'à Sierre il y a une mise en place d'un contrat de prestations du politique sur l'association. On y travaille depuis deux ans, la présidente a proposé cela à la commune en espérant que l'on ne soit pas communalisé. Depuis deux ans elle promet cela, elle ne m'a pas donné d'impuls pour le faire et le mettre en œuvre et puis elle voulait le faire et n'a pas eu le temps de le mettre en œuvre. Moi entre deux j'ai pris les bonnes idées de l'ASLEC, de ce qui leur sert de documents pour ce partenariat et je l'ai adapté depuis le début de cette année à Sion dans le cadre des fiches horaires, où il y a en même temps tout l'ensemble des missions qui sont posées, et cela nous permet aujourd'hui d'avoir une lecture quantitative de distribution du travail, dans quels secteurs et dans quelles missions de chaque secteur. Donc j'espère qu'à la fin de cette année on puisse avoir une lecture assez pointue de comment on a fait le travail. Ce que je ne sais pas c'est si le conseil communal va reprendre cette définition-là pour la réorganisation de la suite. C'est en tout cas quelque chose qui marche, qui marche à l'interne parce que, dans les premiers essais, à l'interne ils sont contents de pouvoir eux-mêmes vérifier certaines répartitions de leur temps, et de pouvoir comprendre comment ils fonctionnent. Pour moi c'est le début d'un bon contrat de

prestations. Après il faudrait l'affiner en termes de : qu'est-ce que la ville aurait envie de voir sur ce document pour que cela puisse être un document légitimé de collaboration.

Voyez-vous le contrat de prestation comme un outil aidant ou contraignant ? 3.1

Plutôt aidant. C'est de nouveau comme le caractère des gens que je parlais avant : s'il y a quelqu'un qui tire le frein à main c'est l'horreur, si quelqu'un va avec ça roule. Et le document peut être contraignant. Le document que j'ai mis en place à Sion est presque une suite des feuilles-horaires que l'on avait à l'époque. Il y a quelques coches en plus à remplir avec les impuls, j'en ai reçues de Martigny aussi, j'ai fait un croisement des bonnes idées.

Le contrat peut être contraignant le jour où l'on utilise ce document pour faire autre chose, ou l'on nous demande de faire quelque chose. Là il faudra remettre en question le fondement de ce que l'on fait ou les valeurs de ce qu'on met en place. Aujourd'hui comme on a pu élaborer ce contrat prestations il est one way, c'est-à-dire qu'il est dans l'idéal de ce que l'on fait et de comment on envie de justifier que l'on fasse.

Nous avons retranscrit ce que l'on fait en format quantitatif horaire avec des références. Chaque colonne de relevés horaires est liée à des documents, des fiches animation. On peut tout ressortir, on doit pouvoir sortir le classeur avec l'affiche. Mon objectif a été vraiment d'enlever au maximum tout ce qui était papiers à remplir. Aujourd'hui, le document sert de relevés d'heures, vérification des vacances et en même temps de vérification des travaux qui sont faits, sans plus de travail que ce qui a été fait avant.

Ce sont des indicateurs de temps horaire alloué à l'activité. Comme le découpage est énorme, donc il y a toutes les activités qui sont décrites. Ce que l'on a fait au début, on a défini les missions des secteurs, pour les quatre secteurs on s'est posé la question de : qu'est-ce qui est une mission qui vaut la peine d'être définie différemment d'une autre mission. Pour chaque secteur nous avons deux, voire trois ou quatre missions différentes. Nous avons repris de ça pour faire les cloisonnements. On a aujourd'hui une lecture idéale des activités qui ont été mises en place, et puis on a une lecture quantitative et en plus on a une lecture collective. À n'importe quel moment, lorsqu'un stagiaire va travailler, on peut retrouver dans la lecture la lecture quantitative qui est juste. L'outil a été mis en place en janvier, la mise en place demande beaucoup de temps pour pouvoir l'affiner, pour pouvoir après en tirer un premier bilan.

Le contrat de prestation est-il applicable dans votre type de structure ? 3.2

Oui, c'est applicable, après il faut voir le format, le mot est très générique

Quelle forme devrait avoir ce contrat ?

Souhaitez-vous ajouter quelque chose : Depuis que j'ai commencé, le partenariat a toujours été de mieux en mieux. J'imagine que c'est dû au fait que l'on travaille beaucoup avec le service de la jeunesse, avec les autres services de la ville, le fait que l'on a toujours pas mal bien collaboré, on a toujours augmenté la qualité de la relation. Par mon bon procédé, par bonnes personnes. La relation avec le service de la jeunesse, on a fait que l'améliorer.

J'ai proposé dernièrement, si l'on pouvait avoir une plate-forme de température globale des besoins de la ville, cela pourrait être un outil intéressant pour la suite, type observatoire, [...]

4.1 Prestation : Vos projets comportent-ils des objectifs ? Toujours

Nommez-vous des résultats à atteindre : Pas toujours. Un objectif c'est un peu un résultat atteindre, ce n'est pas toujours des résultats quantitatifs, c'est quelquefois des résultats subjectifs

Quels types de résultats ?

Ce peut être des résultats de l'ordre du diagnostic, de lien social. Il y a quelquefois des actions, les projets ou c'est purement de la présence et de l'identification de gens dans les quartiers. Il y a des choses toutes simples qui se passent. L'objectif n'est pas fondamentalement installé sauf que de faire de la relation ou de l'approche, et cet objectif-là est peu quantifiable

4.2 Flexibilité : Disposez-vous d'une enveloppe globale ou seulement de montants par projets ?

On a une enveloppe globale pour l'ensemble de l'association et compris les salaires, et compris tout. Après cette enveloppe est définie dans un budget que l'on est censé respecter.

Etes-vous autonome dans la gestion du personnel ?

Totalement, en mesure de l'argent qui nous est attribué. On justifie les postes par rapport à l'argent qui nous est attribué

Dans la gestion de l'organisation ?

Totalement libre et totalement dans ma case, c'est-à-dire que le comité et la ville a posé ça sur la case du directeur.

4.3 Gestion : Quel est votre degré de responsabilité ? Quel est votre pouvoir de décision ?

J'ai le sentiment d'être 95 % responsable, d'avoir la liberté de décision, puis en même temps philosophiquement je crois qu'on ne déciderait pas. Par rapport à ce qui se passe maintenant on a beaucoup de responsabilité, on a beaucoup de choix dans ce qui se fait. Il y a beaucoup de choses qui se passent très vite, on est autant dans l'observation. Beaucoup de choses se passent au niveau des jeunes et dans les réponses immédiates, il faut agir, je suis beaucoup à l'écoute de l'équipe,

c'est rare que je dise non à la mise en place de quelque chose, par contre je leur donne les enjeux, et quel est l'enjeu pour eux, pour les clients, pour l'institution. On se met d'accord pour changer un peu la ligne mais souvent on est pas mal en cohérence avec l'équipe. On a pas mal de liberté. J'ai sectorisé le plan comptable depuis trois ans. Lorsque je suis arrivé il y avait une comptabilité qui fonctionnait mal, toute la comptabilité était déposée dans une fiduciaire.

4.5 Economie : Quelle est l'importance donnée à la comptabilité ? A quelle fin (s) utilisez-vous la comptabilité ? Comment est organisée la comptabilité ?

Il est possible d'avoir une vision depuis trois ans maintenant car il y a une nouvelle secrétaire qui a été engagée et les comptes ont été rapatriés au RLC. On a une lecture qui est directe par rapport à ce que l'on emploie ou ce que l'on n'emploie pas. Avant il y avait un exemple de comptabilité analytique qui était peu fonctionnelle, j'ai repris, imputé par secteur. Cela crée une dynamique chez les employés qui reçoivent des budgets et qui ont la clarté totale sur leur secteur.

4.6 Décentralisation : Comment pouvez-vous ou non agir sur la stratégie de la structure, sur son orientation ?

J'utilise mes compétences de leadership, je fais du relationnel. Cela veut dire que lorsque je sens anguille sous roche, je gratte, j'impulse les gens. J'essaye de collaborer, de partager avec les gens qui peuvent pousser la boule d'un côté ou pousser la boule de l'autre. Par relations directes et par démonstration. Je suis dans un train qui jusqu'à aujourd'hui fonctionnait bien, dans une stratégie qui n'était pas nécessairement à remettre en question, vu que l'on est tous assez convaincus de ce qui est fait. Il n'y a pas beaucoup de remise en question donc ce n'est pas trop problématique, il y a beaucoup moins besoin de partager lorsque tu ne remets pas en question. On a toujours été assez unanimes dans l'équipe et le comité sur le comment on fait des choses. Chose qui va peut-être changer lorsque l'on sera communalisé.

4.7 Transparence : C'est quoi pour vous avoir de la transparence dans votre travail vis-à-vis de la municipalité (...)

5.1 Existe-t'il des objectifs d'ordre financier formulés par la municipalité ?

Normalement on devrait pouvoir rentrer dans nos comptes, même si on est toujours en dépassement de quelques milliers de francs. L'objectif, c'est de respecter le plan comptable, c'est tout.

5.2 La municipalité donne-t-elle son accord sur les prestations qui seront fournies ?

Non, carte blanche, confiance. Formellement la commune donne les sous et lit le rapport d'activité. Cela peut être très dangereux et en même temps très efficace si la personne est convaincue, si celui qui fait l'interface il y croit.

5.3 Comment est organisée la comptabilité ?

5.4 Comment procédez-vous à l'évaluation de vos projets, quels sont les critères de cette évaluation ?

Par cette fiche d'animation qui a été mise en place, ils sont obligés d'en mettre une officielle dans un classeur de l'association. Celui qui a piloté l'association avant celui qui a piloté l'activité est obligé de se poser la question si ça c'est bien passé. En plus, chaque activité est partagée dans la dynamique du colloque le secteur, donc à la fin d'un projet automatiquement au colloque du secteur ils annoncent qu'est-ce qui a été le problème. Tout ne ressort pas sur la fiche d'animation comme des problèmes de logistique par exemple. La fiche d'animation reste ce qui pourrait servir à la remise en place d'une même activité l'année suivante. Ces fiches d'animation c'est une manière de faire le bilan

Une question que je n'ai pas dans cet entretien mais qui m'intéresse : quel vent a soufflé, pour arriver à la mise en place d'un système qui paraît complexe, qu'est-ce qui fait que dans un climat de confiance ces outils-là ont été spontanément développés à l'interne.

Ces outils-là ont été développés sur ces 34 dernières années depuis que l'on s'est fait remettre en question par le parti radical, cela fait trois ans, quatre ans que l'on a eu vent que la commune se posait la question sur la hauteur du montant.

Municipalité, lorsqu'ils ont rapatrié l'éducation de rue qu'ils ont vue que le chiffre avait laissé à passer de 600'000 à 1 million de francs, ils ont considéré que ce mal est plus. Ce n'est pas un chiffre qui est justifiable dans une illicite municipalité de donner 1 million à une association. Ça fait trop par rapport à toutes les associations qui ne touchent parfois rien du tout. Le politique lui-même était mal avec ça, c'était déjà une impulse qui m'était arrivé, après il y a eu quelques remises en question sur la gestion financière cette gestion était totalement merdique, avec une fiduciaire qui faisait pas son travail. La question s'est posée du pourquoi en communalise pas l'éducation de rue, et c'était que ça l'objectif visé, et ça s'est transformé maintenant à communalise l'ensemble des employés. Un des arguments a été l'ampleur de la somme donnée à une association lorsque j'ai sectorisé, j'avais deux objectifs incitais que l'on puisse dire quatre chiffres, je n'ai pas pu aller jusqu'à une séparation de ces chiffres ça tout de même ramené à un chiffre pour l'association.

Cela tout a toujours été dit, ça fait bientôt 1 million mais on ne remet pas en question votre travail, il n'y a aucun problème entre ce que l'on fait ce que le ce que cela coûte. Le politique à un moment donné il est face à un chiffre qu'il montre citoyens et qui est cher et il a de la peine à dire ce que l'on fait, c'est un sens de loisirs, à deux guignols qui s'occupent des jeunes. Ça paraît cher. Même si je lui donnais tous les arguments nécessaires, rapport d'activité et tous, il ne pourra pas les utiliser pour justifier sa simplement. De sectorisé, je me disais que tout descendre à 250'000 à c'était bien, comme la ville attendait que l'on fasse de la proximité, j'espérais que l'on puisse visibilité ce travail que l'on fait avec le 40 % actuels. C'est aussi ce de

Annexe 5 – Entretien organisation - Fully

Entretien test avec Mme Anne-Dominique Bitschnau, directrice de l'ASOFY, Animation Socioculturelle de Fully.

Martigny, le 10 juillet 2013- Durée : 33 minutes.

Lieu : Bureau du CLCM.

Pouvez-vous me décrire la forme juridique de votre structure d'animation ?

Nous avons une association à but non lucratif avec un mandat de la commune.

Quels sont les avantages d'avoir cette forme juridique ?

Nous avons plus d'indépendance auprès la commune dans nos actions. Nous avons un comité associatif qui est assez dynamique pour monter des projets et être responsable de l'association. Pour la recherche de fonds nous savons qu'on peut aller chercher pour nos projets auprès des sponsors et les organismes comme la Loterie Romande, le pour-cent culturel Migros ou le canton.

Quels sont selon vous les inconvénients d'avoir ce type de forme juridique ?

Quelquefois il est difficile, car nous dépendons quand même de la commune donc ce n'est pas forcément très clair auprès de la population. Nous sommes associatifs mais nous dépendons financièrement de la commune, cela peut être un peu un flou auprès de la population.

Quelles sont les stratégies que vous utilisez pour défendre ou pour prouver les actions sur le terrain ?

Premièrement, nous avons mis dans nos statuts qu'il faut un conseiller communal qui fasse partie du comité. C'est à lui d'avoir un regard et de transmettre les informations au conseil communal. Ensuite, j'ai automatiquement des contacts avec les autres conseillers sur différents projets. Ma stratégie d'être en relation m'aide. J'utilise également tout ce qui est de l'ordre de la communication, nous devons montrer notre visibilité sur le terrain. Dernièrement nous avons sorti une plaquette de présentation de l'association puisqu'on a vraiment une diversité dans l'action. Nous voulons vraiment dire ce que nous faisons et cela permet ainsi une belle visibilité, que cela soit autant politique qu'auprès de la population.

La commune demande-t-elle des outils particuliers qui sont liés à la vérification ?

Aucun outil, il n'y a rien qui est imposé.

Les outils que vous utilisez spontanément sont-ils ceux que vous m'avez décrits ?

Effectivement, je dois également leur donner un budget, leur demander ce dont j'ai besoin financièrement pour les salaires ou pour différents projets.

Comment pourriez-vous qualifier la relation avec la commune ?

Nous devons améliorer notre coordination. Nous avons une convention écrite mais qui n'est pas forcément très juste et qu'il faudrait chaque année actualiser, chose qui n'est pas faite.

Une relation de confiance en tous les cas. Nous avons une bonne relation car ils nous font tellement confiance qu'ils nous font appel à nous régulièrement pour essayer de gérer des situations. Autant pour les aînés que pour un jardin public, dégradation de la voie publique, etc. Ils nous font de plus en plus appel à nous c'est pourquoi je pense que l'on a une bonne relation actuellement avec la commune. C'est une relation positive.

Quels sont selon vous les conséquences d'une bonne ou mauvaise relation ?

S'ils nous font confiance, cela veut dire que nous pouvons développer des projets selon les besoins de la population. La commune maintient les subventions en voyant que l'association tourne bien, qu'elle est bien gérée et que l'on peut continuer notre travail, voire encore plus développer.

Pouvez-vous développer ce qu'est cette convention avec la commune ?

C'est un accord que l'on a avec la commune comme quoi nous fournissons un certain nombre de prestations, et eux nous fournissent un certain service durant l'année. Par exemple ils doivent nous mettre à disposition du personnel pour la réalisation d'une grande manifestation, pour amener du matériel, ou pour travailler avec les services techniques ou les services industriels. Il y a également vis-à-vis des salaires, comme quoi les salaires sont garantis, c'est toute une convention écrite entre la commune et l'association

La part de prestations que vous devez fournir est-elle écrite aussi ?

Elle est écrite mais ce n'est pas précisé, il s'agit de répondre aux besoins de la population jeunesse et des aînés. Par exemple, pour les aînés elle n'est pas mise à jour, cela n'est pas encore précisé dans l'écrit.

Quels sont les éléments essentiels du bon partenariat avec la commune ?

Le fait qu'il y a un conseiller communal dans le comité. C'est un élément clé, il faut qu'il y ait quelqu'un qui soit représentant dans notre association. Je parle souvent de la communication, je pense que c'est le bon moyen ; d'aller régulièrement chez les chefs de services, parler avec eux et présenter ce que l'on fait, c'est mon travail de direction de le faire.

Si il y avait un partenariat idéal il serait comment ?

Actuellement il y a un manque de clarté entre ce que fait la commune et nous, et qui fait la coordination entre les deux. Il y a plusieurs chefs de service et plusieurs conseillers, je ne sais pas réellement à qui m'adresser selon les projets. Il y a réellement un flou qui s'instaure. Idéalement il faudrait améliorer cette coordination, par exemple par rapport au budget.

Le fait est que l'on est associatif, tout en étant dans un partenariat très fort. Je ne pense pas qu'il est un idéal de partenariat, nous sommes encore dans un bon système. Le fait est que nous avons un conseiller qui, au début, ne croyait pas dans notre association et qui maintenant croit dans notre association, nous avons pu créer cette confiance avec lui. Il y a un bon représentant auprès de la commune. L'idéal serait d'avoir une meilleure coordination par rapport à des points plutôt administratifs.

Est-ce que d'une manière ou d'une autre l'association participe à une prise de décision politique ?

Non, nous n'avons pas une part politique. La commune peut nous demander conseil, notre avis ou nous pouvons déposer un projet. La décision finale, ce n'est pas nous qui la prenons. Nous sommes consultés lorsqu'il y a quelque chose sur la jeunesse. C'est une certaine forme de participation, la commune nous demande d'être dans le projet et de le développer avec eux pour qu'après ils puissent prendre une décision finale. À la construction d'un nouveau projet d'ordre politique nous sommes consultés, même partie prenante. Par exemple, à la commission d'intégration concrètement nous sommes inclus. Autre exemple, au sujet de la construction du nouveau cycle d'orientation, nous n'avons pas du tout été consultés alors que cela concerne directement la jeunesse.

Que représente pour vous le contrat de prestations ?

La ligne directrice que la commune nous demande de faire. C'est une ligne, après c'est à nous de faire en sorte que cela marche. Pour nous le contrat prestations est aidant car il est vague, il n'y a pas d'exigence de faire plutôt un projet ou un autre, de qu'est-ce qu'on doit s'occuper. Nous devons être disponibles pour la jeunesse et pour les aînés, cela peut être très vague. Pour nous ce contrat n'a pas une contrainte, on peut suivre cette ligne, on sait qu'on est présents à partir de six ans et qu'on ne va pas développer des projets pour les plus jeunes. Cela nous donne une bonne direction par rapport à l'association, je trouve ça plutôt positif. Je vois la convention dont je parlais au départ plutôt comme un contrat prestations. Cela peut être très vite handicapant si c'est trop visé et pointé, s'il y a une action trop pointée ce n'est pas bon. Nous n'avons jamais nommé des objets dans ce contrat de prestations nous ne parlons pas du passeport-vacances mais bien

d'activités-enfants. Si l'on a des remarques sur les projets ou peut toujours se référer à la ligne directrice.

Souhaitez-vous amener de nouvelles informations quant à la relation entre la commune et la relation ?

Du point de vue historique, ce n'était pas comme ça. La confiance s'est faite vraiment petit à petit, grâce au partenariat avec Martigny, grâce à la confiance de certains conseillers. Le côté historique a fait qu'aujourd'hui il y a une confiance. Nous sommes là depuis 2005 maintenant. Le côté historique fait beaucoup, je pense qu'au début la confiance était difficile. Le fait que cela fait huit ans que je suis sur place, qu'ils me connaissent, ils savent comment je travaille, cela permet d'avoir une certaine confiance je pense. Et justement pouvoir faire développer cette association.

C'est également une affaire de personnes. Par exemple les conseillers et leurs personnalités ont vraiment contribué au fait que ça marche, comme d'autres membres du conseil général également. Il fallait avoir des personnes-clés du point de vue politique pour faire avancer la structure. S'appuyer sur des exemples qui sont des valeurs sûres, cela a également permis de prendre ce qui est bon et de s'adapter à la commune de Fully même.

DEUXIEME PARTIE

Les projets comportent-ils des objectifs ? :

Oui.

Les projets comportent-ils des résultats à atteindre ?

Oui.

Quels types de résultats ? : L'atteinte des objectifs liés à la collaboration avec les autres structures existantes dans un projet par exemple. Le but de ne pas mettre un chiffre quant à la quantité de personnes qui participent mais évaluer la collaboration.

Enveloppe globale ou non ? : Il s'agit de l'enveloppe globale. Une somme attribuée spécialement pour les salaires et, après contribution, sous forme de forfait pour les activités des aînés.

Comptes communaux ? : Dans les comptes communaux c'est précisé pour l'association socioculturelle.

Gestion du personnel ? : Oui, même pour l'engagement. On peut avoir le soutien du service RH si l'on souhaite, mais la décision de l'engagement reste associative.

Gestion de l'association ? : Oui nous sommes autonomes.

Degré de responsabilité du directeur ? : En cas de gros problème, c'est le comité de l'association qui porte la responsabilité. Je suis directeur mais c'est vraiment le comité qui décide à la fin, je n'ai pas droit de vote. Je donne mon avis, je développe mais la décision finale appartient au comité.

Importance de la comptabilité ? : Cela me permet de voir combien coûte un projet, cela va me donner un état des lieux sur les salaires, les moniteurs, savoir où j'en suis durant l'année.

Comptabilité par projet ? : Oui pour chaque projet nous avons un compte spécifique, entrées et sorties. Il y a un item pour les salaires. Les salaires ne sont pas imputés par projet. Les recherches de fond sont isolées ayant pour but de montrer la part d'autofinancement que nous avons.

Stratégie de l'association ? : Je peux agir très loin. L'orientation des projets est discutée en équipe, quelle est la cible, qu'est-ce que l'on va favoriser dans l'année. Suite à l'analyse, je vais prendre une décision et présenter le projet au comité. Avec l'accord du comité, le projet final redescend à l'équipe.

Quelle est la bonne manière d'amener la transparence ? : Déjà d'être franc envers les choses. Déjà dans l'association, s'il y a quelque chose qui ne va pas, il faut le nommer pour la bonne transparence vis-à-vis des chiffres. Nous avons tant de bénéfice à ce que nous avons réussi à bien gérer les projets lorsque je transmets les chiffres comptables généraux, comment j'y inclus des remarques de transparence en rapport à la série de chiffres ; on démontre ce que l'on développe à travers les activités, à travers des textes de justification. Sans forcément montrer des chiffres précis quant à la quantité de personnes touchées, j'inclus les arguments dans un rapport d'activité.

Objectifs d'ordre financier ? : Non.

Accord de la commune sur les prestations ? : Non, cela passe par le comité. Indirectement vu la présence du conseiller communal.

Annexe 6 – Entretien organisation - Monthey

Entretien avec Mme Senta Gillioz, cheffe du service Jeunesse, Sport et Intégration, Soluna Monthey.

Monthey, le 18 juillet 2013- Durée : 69 minutes.

Lieu : Bureau Soluna.

Pouvez-vous me faire un bref historique de la structure et me parler de sa mission ?

Avant il y avait une structure du type Centre de loisirs qui s'appelait le CRAM et qui était rattaché à la commune durant environ 30 ans. Cette structure a connu une crise et la commune a fait une enquête pour savoir l'avenir de cette structure, si elle avait du sens. Dans les conclusions il y avait deux choses. Le CRAM avait une mission assez large, des phrases qui précisaient le rôle de l'association avec un type de population très large. Ils ont ramené la mission sur la tranche jeunesse. Le lien avec la commune était flou.

Ils ont recentré la mission sur les 12-18 ans. Toute l'équipe professionnelle a arrêté et de nouveaux animateurs ont été engagés. De fil en aiguille la mission a été augmentée avec les années. Tout d'abord pour jusqu'à 25 ans, et ensuite on a descendu la tranche d'âge à 6 ans. Aujourd'hui, au niveau jeunesse nous travaillons avec les 6 à 25 ans.

Dans l'histoire de la ville de Monthey, lors des élections 2008, il y a toute une réflexion qui a été menée par l'IDEAP sur l'organisation des dicastères et des services de la commune. Ils ont réduit le nombre de conseillers communaux et cela a eu une incidence sur l'organisation des services. Ils ont décidé de rattacher certaines structures ensemble. La structure de SOLUNA était une structure volante, qui dépendait directement du municipal et il n'y avait pas de relations hiérarchiques au sein de l'équipe. Les sports étaient rattachés aux travaux publics, c'était un objectif des travaux publics et ce n'était donc pas un service à part entière avec une mission de développer une politique des sports. En 2009 il y a eu une volonté de créer un service qui mêle jeunesse et sports, il a donc fallu nommer un chef de service «... ».

Quelle est la forme juridique de la structure ? 1.1

C'est un service communal

Quels sont les avantages/forces d'avoir cette forme juridique ? 1.1

Le gros avantage pour nous c'est une légitimité officielle qui nous a ouvert passablement de portes au niveau communal. Nous avons des accès directs à l'administration communale et à certaines personnes, ce qui simplifie en termes de liens, de réseau mais aussi comme outil de travail. Nous sommes dans le réseau de la commune, nous sommes affiliés à la comptabilité de la commune. Si nous avons un problème quel qu'il soit, nous pouvons faire appel à la commune, c'est légitime. Je

pense qu'au cours des années écoulées cela a évité une certaine remise en question. Nous ne sommes pas une association qui vient d'une volonté de la population de s'organiser et d'offrir des prestations mais on est vraiment un service communal, c'est la ville qui a la volonté d'offrir cette prestation. Nous devons rendre des comptes mais nous ne devons pas forcément justifier ce que l'on fait. À partir du moment où le politique adhère au projet nous ne sommes pas remis en question. Nous sommes bien entendu questionnés ou interpellés sur ce que nous faisons mais on ne nous remet pas en question. C'est une plus-value pour la ville car elle peut parler de ce que fait le service communal, on participe à l'image positive de la ville, nous sommes un outil pour les autres structures communales en termes de collaboration c'est aussi intéressant par exemple pour l'office du tourisme.

Ce que l'on fait, c'est validé politiquement. C'est-à-dire que c'est une volonté de la ville. Si elle accepte quelque chose elle met des moyens en conséquence pour que cela fonctionne. C'est une volonté publique et c'est réellement à ce niveau-là que ça change ce que cela engendre sur le terrain. Nous sommes un partenaire de la ville, une volonté de la ville.

Un autre avantage c'est également que nous avons un accès direct au conseil communal. Si on a une idée, des projets en cours c'est notre service qui va directement amener l'information au niveau du conseil communal.

Être un service communal c'est un avantage au niveau de la jeunesse car on peut leur expliquer ce que c'est qu'une commune. C'est aussi un outil de sensibilisation au monde politique, à l'administration communale. La structure communale ne dépend pas de l'énergie d'un comité qui peut connaître des pics de participation ou non. Dans la structure communale étant un peu plus éclatée on connaît moins les périodes de crise liées au fonctionnement associatif. Il y a deux organes de contrôle qui sont le politique et l'administration communale avec ses procédures. Le fait que cela soit plus dilué, cela permet de moins ressentir ces cycles.

Le mélange entre les services apporte des avantages que je n'avais pas imaginés au départ, le service jeunesse et les animateurs ont largement contribué au soutien de la structure sportive qui était peu organisée alors. (...) L'avantage aussi en termes d'image, beaucoup d'adultes passent dans le bâtiment de SOLUNA, ceux qui viennent pour les sports et qui sont confrontés au milieu du sport, et du coup ils croisent des jeunes et sont confrontés au milieu des jeunes. Ce passage remplit clairement les objectifs de visibilité de la jeunesse. Pour les gens, nous sommes un service sport et jeunesse. Les choses que font les sports ils ont l'impression que c'est SOLUNA et la jeunesse qui agit et inversement, cela donne une image plus massive, une dimension beaucoup plus importante à notre service alors que c'est deux entités différentes. Lorsque ma collègue envoyait des messages à des sociétés sportives, elles répondaient sous l'adresse de SOLUNA. En termes de place dans la ville c'est très intéressant. Cela donnait vraiment du corps et à la jeunesse

et au sport. J'avais peur que la jeunesse devienne le parent pauvre mais au contraire elle en a profité.

Quels sont les inconvénients/faiblesses d'avoir cette forme juridique ? 1.1

Au niveau administratif, c'est une machine de guerre. Il y a des structures administratives avec beaucoup de rigueur et quelquefois pour des petites structures comme la nôtre c'est compliqué. Par exemple, les comptes débutent au 1^{er} janvier et terminent au 31 décembre et on redémarre à zéro. Il y a une comptabilité communale et nous sommes rattachés à ce système-là. Si l'on veut suivre quelque peu le coût du projet nous devons faire une comptabilité analytique. Pour la commune cela n'aurait pas de sens d'avoir, pour un service comme le nôtre, 112 comptes.

Il y a de nombreuses procédures avec les avantages et les inconvénients que cela comporte. D'avoir du contrôle et que l'on nous garantisse une marge de manœuvre, c'est un avantage. Nos besoins sont quelque peu marginaux par rapport au reste de la commune. Pour certaines directives c'est assez difficile de prendre en compte tous ces facteurs-là. Par exemple la caisse communale aurait la volonté d'enlever toutes les caisses. Nous, comme nous organisons des soupers à deux francs, nous ne pouvons pas commencer à faire de la facturation. (...) Pour les besoins de l'animation nous avons besoin de fonctionner en cash. Par exemple, dans les procédures d'accès, la caisse souhaiterait que, uniquement les professionnels fassent les achats en raison des droits de signature, et nous défendons que ce n'est pas rationnel d'envoyer les professionnels faire des courses, nous préférons envoyer les stagiaires. C'est un petit peu la rencontre entre le monde de l'animation et la structure administrative. Actuellement nous ne nous questionne plus, il n'y a pas réellement de procédures qui nous ont préterité dans notre quotidien. (...) Être un service communal est souvent perçu comme un dû par la population et cela a une influence sur le comment on fait, et cela a une influence financière. Nous ne pouvons pas, lorsqu'on fait de la recherche de fonds, avoir le même discours qu'une association privée. Lorsque l'on rentre dans un fonctionnement communal nous avons besoin d'avoir un certain montant pour l'animation car on ne peut pas s'appuyer sur du sponsoring privé. À l'heure actuelle c'est une volonté de la municipalité de ne pas faire trop appel au sponsoring. Comme il y a cette idée que c'est un dû, et bien ce que l'on fait c'est normal, alors des fois en termes d'applications lorsqu'on parle d'animation socioculturelle c'est difficile d'impliquer les gens au niveau de la structure. D'une part nous avons toute la procédure communale et, comme cela paraît normal, cela peut mettre des barrières au niveau du bénévolat. La notion de bénévolat est compliquée à aborder. (...)

Si l'on se retrouve avec un conseiller communal qui est très détaché de son secteur, aussi qui est contre ce que tu fais, cela vient très vite compliqué, c'est une supposition car je n'ai jamais connu cette situation. Le travail sur le terrain dépend d'un chef de service. Mon histoire fait que j'ai un grand intérêt pour les questions de la jeunesse. Par contre, le jour où je quitte cette fonction et

qu'il faudra trouver un nouveau chef de service, on se retrouvera avec trois entités avec des profils très différents. Trouver la personne qui a de l'intérêt pour les trois secteurs cela sera compliqué. Il est fort probable que l'on prenne un profil de cadre qui n'aura pas la sensibilité de l'animation socioculturelle.

Faire attention au risque de perdre le contact avec le terrain est important. Il est nécessaire, pour garder le lien, d'avoir son bureau directement dans le lieu-même où les jeunes viennent. Je sens parfois les clichés sur les animateurs socioculturels dans la fédération romande déléguée à la jeunesse, les cahiers des charges ne sont pas assez clairs pour être différenciés, il y a souvent des amalgames, de la mauvaise compréhension. Je pense que de trop éclater les structures fait parfois perdre certaines forces, en ayant les trois structures elle peut mobiliser des ressources. Par exemple, au niveau de l'intégration, il y a les fêtes de la diversité, le fait que cet événement est rattaché à sa structure elle peut parler d'intégration aussi dans le sport est aussi dans la jeunesse. Creuser tout le discours de Santa entre 45 et 40 minutes par rapport aux avantages de globaliser les services

Quelles sont les stratégies, j'entends par là les outils ou documents utilisés pour défendre ou prouver votre action sur le terrain vis-à-vis de la municipalité? 1.2

Nous avons la mission qui a été adoptée et donc dans tous les documents que nous utilisons, nous en faisons référence, nous communiquons beaucoup sur le sens de ce que l'on fait dans tous les documents que l'on utilise. Dans tous les documents que l'on fait pour demander des autorisations de manière informelle, nous glissons toujours une phrase qui rappelle la mission.

Je crois que les travailleurs sociaux vantent des objectifs d'une manière et que les politiques peuvent entendre les objectifs d'une autre manière. J'essaie de m'adapter à mon interlocuteur. Comme nous avons un accès direct au niveau du conseil communal, par exemple chaque année lors de la saison hors murs je fais une demande ou alors je fais une information pour informer sur les gros projets et je demande les autorisations au conseil, ou un accord de principe, pour faire de la présence dans les quartiers. Du coup, faire des rapports sur les projets, cela parle de nous et cela parle des prestations et comment on les traduit.

Lorsqu'il y a des demandes de l'extérieur qui sont faites pour une action liée à la jeunesse au centre-ville, je suis sollicité par le conseil communal, par exemple les scouts pour une manifestation, ou des châteaux gonflables au centre-ville. Je dois faire un rapport au conseil, j'essaie à chaque fois d'amener des notions, et toujours j'essaie d'être adaptée à mon interlocuteur. Je n'ai pas un discours de travailleur social, j'essaie d'être adaptée au public. Tous les changements qui ont eu lieu dans la structure communale font qu'à de nombreuses reprises je dois parler de mon travail, et à chaque fois je dois expliquer qui je suis, ce que l'on fait et ce que ces changements engendrent sur la structure. C'est aussi un moyen de communication.

C'est aussi tout ce qui est demandé pour le budget. Chaque année on fait des demandes pour les budgets de l'année prochaine, c'est aussi une manière de communiquer sur ce que l'on fait. (...) Tous ces critères administratifs sont autant d'échanges qui font que l'on parle de ce que l'on fait.

Tout ce qui est communication grand public, nous essayons d'avoir une politique de communication institutionnelle qui se traduit par des flyers aux gens, aux parents des jeunes. Nous avons un rapport d'activité. C'est aussi un outil de communication, ils sont envoyés au niveau politique.

Nous avons aussi les projets. Nous ne faisons pas de promotion institutionnelle par le biais du projet, par contre nous avons quelques projets emblématiques qui ont un sens au niveau du terrain, on les utilise pour communiquer sur le sens de ce que l'on fait. Ces projets nous permettent de communiquer par le biais de la presse, par des affiches, ces projets en sont emblématiques et nous permet de communiquer autour du sens.

Quelles sont celles qui sont demandées par la commune ? 1.2

Ce qui m'est demandé officiellement c'est le rapport d'activité, il est dans le cahier des charges de l'équipe d'animation. Cela fait deux ans que je le fais pas et personne n'est encore venu sonner à ma porte finalement. Tout rapport ou tout travail écrit au niveau d'une demande d'un projet, c'est une procédure interne qui dit que tu dois développer et expliquer ce que tu fais et pourquoi. (...) L'IDEAP a mis en place un système d'évaluation que l'on est censé remplir, ça c'est une demande officielle. C'est une évaluation du service, des prestations que l'on fournit. Il me paraît peu pertinent car il parle beaucoup de chiffres et les chiffres dans l'animation c'est toujours difficile à déterminer ce qu'ils veulent dire. Le nombre de type de jeunes que l'on touche, des choses assez aléatoires, c'est une demande qui a été faite par l'ancien conseiller municipal. Nous avons l'évaluation des ressources humaines, qui est plutôt un outil de management des personnes que l'évaluation des services.

Quelles sont celles que vous avez mis en place consciemment et qui n'étaient pas demandées par la municipalité. ? 1.2

(...) Dans l'informel il y a quelque chose de transversal dans la manière dont tu communique, ça c'est un choix que moi je fais, de toujours faire référence au sens. J'essaie toujours d'amener le niveau politique et le niveau terrain en disant que nous, notre domaine de compétence est sur ce niveau-là. Sur le niveau politique, pour les grands axes et les grands choix, ça dépend pas de nous, ce n'est pas à nous en tant que service de trancher. On peut donner notre avis, on peut l'appliquer mais cela dépend d'une décision politique. (...) J'essaie vraiment d'être transparente et d'avoir

une présence régulière. Je pense aussi au travail de réseau, à la commission jeunesse avec laquelle tu peux communiquer, il y a tous ces niveaux-là.

Pourriez-vous donner un ou plusieurs qualificatifs de votre relation structure/ municipalité?

Nous avons une assez bonne relation, cela ne veut pas dire que l'on a toujours été soutenu. Nous avons un bon soutien et ils sont assez favorables à ce que l'on propose, ce que l'on demande, autant pour des trucs communal, ou ce que l'on demande pour les jeunes. (...) A Monthey il y a une réelle volonté de soutenir la jeunesse dans ce qu'elle fait, il y a quelque chose qui est sous-jacent. C'est assez rare qu'un projet jeunesse soit passé à la trappe. Après il faut que la jeunesse utilise le bon portail d'entrée. Il y a certaines demandes qui arrivent dans certains services et cela coince parce que ce n'est pas leur job. Il y a beaucoup de confiance et c'est quelque chose qui se construit avec le temps et qui est difficile à gérer. Ils savent que si nous validons un projet jeunes nous ne validons pas n'importe quoi, ils ont assez confiance, nous prenons nos responsabilités.

Il y a eu des périodes (...) Il y a eu une volonté au niveau politique de créer une structure professionnelle avec des compétences. Une fois que cela été, on a peu remis en question la responsabilité de la politique jeunesse. On a engagé des pros, c'est leur responsabilité, nous on ne sait pas forcément, ce n'est pas notre domaine de compétences. Cela a l'avantage de créer un lien de confiance et cela donne du poids mais cela a le désavantage que c'est un peu compliqué en termes de communication. Dans l'ensemble nous avons de bonnes relations, nous sommes bien entendus, nous sommes soutenus, nous avons les moyens de donner notre point de vue, après ils en font ce qu'ils veulent.

Quels sont les suites d'une bonne relation ou d'une mauvaise relation avec la municipalité (points principaux) ? 1.5

La bonne relation au niveau politique dépend de la politique du chef de service. Il y a quelque chose de l'ordre du non-rationnel. Cela veut dire qu'il suffit qu'il y ait quelqu'un qui aie une volonté complètement différente que le chef de service ou qu'il soit détaché pour que cela se passe pas bien. Il y a quelque chose d'un peu aléatoire que l'on ne peut pas mettre en place. Tu commences à avoir une mauvaise relation avec le conseil communal, cela influence vraiment sur tous les niveaux. Si tu n'es pas bien entendu au niveau politique cela vient compliqué d'être défendu au niveau de l'administration, cela vient compliqué dans les demandes que tu fais, il y a des choses auxquelles tu n'as plus accès, je pense que cela peut être vite problématique. (...)

Sur le futur, je ne vois pas comment tu peux construire une politique de la jeunesse et créer des choses, car le politique c'est vraiment l'interface entre le conseil communal et le service, c'est lui aussi qui donne des directives lorsqu'il y a certaines demandes qui arrivent sur la table du conseil en disant ça c'est le job de service jeunesse (...) Si ces interfaces disparaissent, il y a plein de

choses auxquelles nous n'aurions plus accès et que l'on pourrait pas faire d'une manière, que l'on pourrait pas rattacher au sens de la politique jeunesse. Je pense que sur le long terme, en termes de collaboration, même avec les autres services cela risquerait d'être compliqué. Je pense qu'au niveau terrain purement, par exemple pour un besoin de table et chaises, cela pourrait jouer, mais dès que l'on serait dans des choses nouvelles ou d'autres besoins, cela serait vite compliqué. Il faudrait investir plus de temps au niveau du réseau.

La bonne relation permettrait réellement d'engendrer une politique jeunesse. C'est vraiment dans ce que l'on fait et ce que l'on peut développer, c'est de permettre de faire remonter les infos jeunes au niveau du conseil. C'est vraiment ce lien entre le terrain les jeunes où est le politique et je pense que la bonne relation le permet aussi.

Les lieux d'animation, c'est des lieux qui peuvent être en crise par manque de moyens, par mauvais pilotage, c'est quand même des structures assez sensibles à ces questions-là, si cela dérape tu peux vite avoir des problèmes structurels, tu peux vite avoir des conditions de travail qui sont assez épouvantables, des mandats qui sont énormes avec des moyens peu adaptés, et dans le sens contraire si tu as une bonne relation, tu as une meilleure compréhension de ce qu'on fait et de ce qu'on peut faire, et tu te sens entendu et cela améliore la qualité de ton travail et la durée de vie de la structure dans le temps. Il y a aussi un cadre de travail avec les avantages et les désavantages aussi. De savoir exactement où tu vas, avec quelle marge de manœuvre tu as, ça c'est important.

Quels sont les éléments essentiels, les éléments clefs pour un bon partenariat avec la municipalité ? 2.1

Je pense que c'est quand même la communication. C'est avoir du temps pour la communication. Cela peut paraître évident.

Il faut également mettre des décisions formelles. Par exemple la ville de Monthey a dit à un moment : nous on veut un service jeunesse sport et intégration. Le fait de formaliser l'existence de cette structure, je pense que c'est important. Tandis (...)

Quelle est pour vous le partenariat idéal avec la commune ? 2.1

Quels sont les perspectives d'amélioration de votre partenariat avec la municipalité ?

Votre structure participe-t-elle à la prise de décision politique dans vos secteurs d'activité ? 2.2

Sous quelle forme participe-t-elle ? 2.2

Oui. Par exemple, nous avons fait des rapports sur certaines questions, on fait partie de certains groupes de travail où nous avons des mandats. Par exemple d'une politique de soutien aux camps de vacances : ça c'est le service jeunesse qui a posé toute la réflexion qui a mis des critères, qui a un peu donné la couleur et qui a été validé par le conseil. Par exemple le travail social hors murs : ce projet régional, nous avons été dans groupe de réflexion. Nous sommes sollicités dans un virage de ce projet-là et il y a une implication. Ce n'est pas qu'une application, c'est une application de la ville car nous, on représente la ville (...). Nous avons un rôle à jouer, je pense que dans les défis futurs c'est un rôle que l'on va renforcer. Il y a encore un domaine dans lequel ils ont encore de la peine à penser à nous, particulièrement dans les domaines plus techniques, ou l'école par exemple. L'intégration est plus impliquée à l'école que le service jeunesse. Dans leurs pensées nous sommes des choses différentes alors que l'on pourrait amener énormément

Avez-vous un contrat de prestation avec la municipalité ? 3.1

Non pas du tout.

Quelle est votre définition du contrat de prestation ? 3.1

J'imagine qu'un contrat de prestation serait la mission du service, je ne dirais pas vraiment les tâches concrètes, mais avoir vraiment les grandes lignes de la fonction du service. Nous avons une mission qui définit les objectifs et les types de fonctionnements : coaching jeunesse, donner un cadre favorable, être dans le lien. Il me semble qu'un contrat de prestations serait la même chose mais traduit en beaucoup plus concret. Ce contrat définirait de manière beaucoup plus précise ce qu'on traite dans les axes de travail.

Voyez-vous le contrat de prestation comme un outil aidant ou contraignant ? 3.1

Un contrat de prestation est-il applicable dans votre type de structure ? 3.2

Nous n'en ressentons pas le besoin. Le souci que j'aurais avec le contrat prestations : nous, dans votre manière de fonctionner, on a très peu de choses redondantes qui reviennent de manière concrète d'année en année. On a la possibilité d'organiser notre saison comme nous n'avons pas un projet phare du type Foire du Valais ou Journées des Cinq Continents qui revient d'année en année. Nous avons l'avantage que l'on peut plus travailler par thématique, on détermine un projet, son sens et on détermine un temps de travail pour le mettre en place. Cela me donne une certaine souplesse, avec comme désavantage c'est que l'on a une image un peu floue, car on est toujours dans le nouveau, alors il est parfois difficile de communiquer parce qu'on communique plus sur le sens sur ce que l'on fait, et des fois pour les jeunes pour les parents c'est difficile à comprendre. J'aurais souci qu'en déterminant trop le cadre de travail je perdrais cette souplesse. (...)

J'ai peur d'être un peu prisonnière, et de rentrer dans une dynamique qui serait de trop formaliser certaines choses, de rentrer dans une dimension mathématique. De dire combien de tâches, etc., c'est toujours les questions qui reviennent. On doit recommencer à justifier sur des choses qui ont pas de sens pour moi, qui ne constituent pas notre réalité.(...) j'ai le sentiment que tout ce qui est lié un peu à une pratique un peu floue, ce qui est de l'ordre de la présence avec les gens, de l'empathie, je vois mal comment on peut faire notre job sans cette partie-là et je trouve qu'elle est tellement difficile à traduire, à comptabiliser, voire à valoriser

Quelle forme devrait avoir ce contrat ?

Souhaitez-vous formuler une remarque sur la relation entre les deux parties, quelque chose que je n'aurais pas abordé dans mes questions ?

Questions rapides aux directions (Validation du tableau GMEB) – Directions

4.1 Prestation : Vos projets comportent-ils des objectifs ?

Oui

Et des résultats à atteindre ?

En interne oui, des résultats qualitatifs, en externe très peu. On en discute au niveau du colloque, s'est écrit pas de manière formelle

Quels types de résultats ?

On analyse l'objectif qu'on a posé et comment on pense qu'on l'a atteint, donc selon les objectifs les indicateurs sont différents. Le niveau que l'on retrouve souvent c'est le côté informel car on est quand même dans l'appréciation, on essaie de laisser traîner nos oreilles, on s'adresse aux jeunes, on essaie de leur faire des retours, on essaie d'analyser le niveau public-cible et ensuite le niveau extérieur, le grand public et la population. On cherche à retranscrire ce niveau dans l'équipe.

Le quantitatif parfois on le pose, il y a quand même des projets qui prennent beaucoup de temps, on essaie d'évaluer l'impact.

Les chiffres, il faut les manier avec précaution. Je pense qu'il y a deux niveaux de compréhension quand tu es animateur, ou que tu es de l'extérieur. Je décris et j'en pose clairement par rapport à certaines activités. Par exemple à partir de combien on annule une activité, parce que mobiliser une équipe d'animations pour six jeunes, ça vaut pas le coup. Ça c'est des choses que l'on a discuté en équipe, par contre dans le hors murs cela m'importe peu, cela me dérange pas que l'animateur se rende au skate-parc et qu'il n'y ait que trois jeunes. On essaie de mêler la quantité aux objectifs mais aussi au temps de travail et au sens par rapport aux jeunes. Je pense que c'est

remplir les objectifs du service et aussi optimiser les ressources, il y a vraiment ces deux niveaux là.

Pouvez-vous me donner un exemple de projet emblématique qui regroupe des objectifs et des résultats ?

4.2 Flexibilité : Disposez-vous d'une enveloppe globale ou seulement de montants par projets ?

Nous avons deux comptes avec lesquels on travaille. Un pour l'animation et le deuxième pour le mobilier. Dans celui de l'animation on retrouve aussi deux choses : de l'animation et de l'administratif. En interne, et c'est aussi une volonté, je cherche qu'il n'y ait pas un grand nombre de projets qui figurent. Par contre des thèmes apparaissent comme les activités 6-12 ou le hors-murs, parce que l'année, le contenu de ces projets changent, ils se modifient, le sens reste.

Etes-vous autonome dans la gestion du personnel ?

Au niveau de la gestion quotidienne pratique opérationnelle nous sommes autonomes, au niveau des procédures d'engagement, des entretiens etc. c'est en lien avec les ressources humaines, voire avec le politique. Il y a des décisions qui ne dépendent pas des services

Dans la gestion de l'organisation ?

Oui, nous avons des objectifs et ensuite on les met en œuvre. Dans la majeure partie des cas, nous avons un certain degré d'autonomie.

4.3 Gestion : quel est votre degré de responsabilité ? Quel est votre pouvoir de décision ?

Je trouve une grande marge de manœuvre au niveau de l'animation jeunesse, on a un grand degré d'autonomie. On a de temps en temps des politiques qui essayent de se mêler, mais très vite ils se rendent compte que c'est un vrai travail. Ensuite, pour tout ce qui concerne les grandes décisions c'est le politique. Je ne pense pas qu'autonomie soit le bon terme, je parle de marge de manœuvre.

4.5 Economie : Quelle est l'importance donnée à la comptabilité ? A quelle fin (s) utilisez-vous la comptabilité ? Comment est organisée la comptabilité ?

Nous avons deux types de comptabilité. Celle qui sert purement à l'administration communale, elle est liée aux directives et c'est le côté formel. C'est un outil de travail concret, la commune peut ainsi valider les montants etc.

Au niveau interne on a une comptabilité double, dans laquelle on définit des budgets par année, par projets et l'on fait une répartition par projets pour voir combien coûtent des projets. C'est une

volonté de ma part car auparavant on avait de la difficulté à gérer les projets, ne voyant pas exactement ce qu'on faisait financièrement. Cela nous permet aussi d'anticiper (...)

4.6 Décentralisation : Comment pouvez-vous ou non agir sur la stratégie de la structure, sur son orientation ?

4.7 Transparence : C'est quoi pour vous avoir de la transparence dans votre travail vis-à-vis de la municipalité ?

Quelle est la bonne manière d'amener de la transparence dans votre travail ?

Les instruments de la gestion par mandat (directions)

5.1 Existe-t'il des objectifs d'ordre financier formulés par la municipalité ?

Les objectifs sont de tenir nos budgets. Nous avons des directives communales au niveau de comment on doit gérer les comptes et les budgets, comment on attribue des montants. Les montants reçus doivent être attribué aux items demandés.

5.2 La municipalité donne-t-elle son accord sur les prestations qui seront fournies ?

Sur les principes de prestations. La validation s'est réellement faite au niveau de la structure, lors de la réorganisation nous avons régulièrement dû valider notre structure, notre mission.

5.3 Comment est organisée la comptabilité ?

5.4 Comment procédez-vous à l'évaluation de vos projets, quels sont les critères de cette évaluation ?

Annexe 7- Entretien municipalité - Sierre

Entretien avec Olivier Salamin, conseiller municipal en charge de l'enfance, de la jeunesse, de l'intégration et des sports, à Sierre.

Sierre, le 22 juillet 2013- Durée : 51 minutes.

Lieu : Bureau professionnel de monsieur Salamin.

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots et présenter votre fonction au sein de la municipalité?

Conseiller municipal avec une particularité politique de ce début d'année, car les dicastères ont été découpés et regroupés. La cheffe de service qui s'occupe de la partie culture sport et jeunesse et intégration et le culte et le droit de cité était auparavant avec trois conseillers communaux différents. Actuellement il a la responsabilité de l'entier de dicastère avec une cheffe de service et les collaborateurs qui l'assistent dans les différentes tâches. Il est conseiller communal en charge de la jeunesse, des sports, de l'intégration

Pouvez-vous me faire un bref historique de la structure et me parler de sa mission ?

(...) Refaire l'historique de l'ASLEC est difficile, je sais que ça existe depuis longtemps, que c'est un lieu où les gens ont leurs habitudes, qui s'occupe plutôt d'enfants et d'adolescents mais songe également à des prestations pour les plus petits. Il y a également des liens particuliers avec l'école.
(...) ³⁷

Quelle est la forme juridique de la structure ? 1.1

Associative

De votre expérience globale en tant que représentant communal, quels sont les avantages/forces d'avoir cette forme juridique ? 1.1

Avantages : je trouve que cela donne de la souplesse et de l'autonomie, cela donne une grande proximité du terrain, historiquement c'est une chose qui est connue et reconnue dans la ville. Il y a des liens qui sont assurés par la présence du conseiller communal dans le comité, et par la présence de la déléguée à l'intégration et à la jeunesse qui participe.

Désavantage : c'est peut-être le défaut mais peut-être quelque chose de positif : il est difficile d'avoir un grand comité, plus d'une douzaine. Il y a vraiment une inertie de discussions dans les trucs. Pour moi ce n'est pas encore vraiment très clair, je pense que le comité décide de beaucoup

³⁷ Beaucoup d'informations sont en lien avec des enjeux politiques actuels. J'ai volontairement éviter la retranscription de ces enjeux.

de choses, c'est vraiment un comité décisionnel. Ensuite il y a encore toute une série de colloques pour lesquels nous recevons les infos, il y a une bonne circulation de l'information. Il y a peut-être une communication à améliorer sur tout ce qui se fait vis-à-vis du public. A l'ASLEC l'information circule bien. Il y a toujours une dépendance vis-à-vis de la commune, du fait qu'ils ont un contrat de prestations à l'année avec la commune. Si cela était un service communal, il y aurait peut-être moins cette pression par contre il y aurait sans doute moins de réactivité, moins d'idées nouvelles, moins d'indépendance dans les choix.

J'ai été assez surpris lorsque l'on a parlé du projet cantonal sur les vallées latérales³⁸, d'une réaction assez générale. Les équipes participent au comité. Les professionnels sont présents. On se voit tous les un mois et demi, c'est assez régulier. Quand il y a cet argent de la confédération et du canton qui arrive, il y a des opportunités de développement. Sur la question de la régionalisation, il y a eu une crispation car les gens ne le voyaient pas comme des opportunités, mais plutôt comme des frustrations. Il y avait la crainte des professionnels d'ajouter un projet qui prendrait du temps à encadrer, alors que moi, de l'extérieur je le voyais comme un professionnel formé, qui intègre une structure qui fonctionne déjà. Cela semblait poser des problèmes de qui allait avoir la responsabilité de ce travail, alors que cela pourrait être de personnes relativement autonomes. J'ai été un peu surpris, car il y avait une opportunité financière de développer de l'animation socioculturelle. J'ai été surpris de ces résistances.

Pour un service communal, il y a le risque d'avoir des inerties administratives liées au fonctionnariat, et puis pour le travail qu'ils font à l'ASLEC, ils supporteraient mal le fonctionnariat car c'est des heures plutôt en soirée ou en week-end, le fonctionnement est autre. Cette souplesse est bien. Je ne dis pas qu'un service communal ne pourrait pas le faire. Tout de suite cela prendrait une structure administrative plus lourde que l'état actuel. À l'inverse, dans l'association je trouve qu'il y a énormément de recherche, d'espaces de dialogue.

Avec la nouvelle législature, les conseillers communaux ont fait un gros travail sur la structure des procès-verbaux. A l'ASLEC, ils font souvent des choses en tandem, par exemple en intervenant dans les écoles avec la déléguée à l'intégration et des personnes d'ASLEC, voire peut-être un stagiaire. Cela donne comme ça, c'est une impression, c'est dans l'air, que les gens font beaucoup de colloques, de réunions et participent encore à tout. À un moment donné, il y a la question de l'efficacité sur le terrain qui va se poser. Ça, c'est peut-être un champ de tension sur lequel il faut

³⁸ Le Canton du Valais, à travers le Délégué Cantonale pour la Jeunesse, développe un projet pilote co-financé par la Confédération pour l'introduction des compétences de l'animation socioculturelle dans les vallées latérales. L'ASLEC a été sollicitée comme partenaire terrain dans l'accompagnement de la Commune du Val d'Anniviers.

être attentif. Sinon, je trouve que c'est bourré d'idées, de situations pas faciles, peut-être statistiquement moins de situations mais des situations qui sont de plus en plus complexes.

Quelle est la stratégie, quelles sont les procédures mises en place pour suivre la prestation de la structure ? 1.2

On a un contrat de prestation détaillé, nous avons des participations au comité. J'aimerais bien maintenant, avec la déléguée à la jeunesse, essayer de trouver des moyens d'être à côté de la structure, de ne pas arriver dans une impasse dans lequel la déléguée à la jeunesse devrait justifier ses activités ou l'ASLEC devrait également justifier les siennes. Que l'on ait une politique jeunesse, comprise avec des axes et des spécificités pour chacun et des possibilités de collaboration étroite. Ce qui a été décidé avec la commission, c'est de regagner en réseau. Par exemple, il y a des enjeux de sécurité, il faudrait que l'on soit en lien privilégié avec quelqu'un de la police municipale, peut-être réfléchir à ces questions-là. J'ai eu l'impression la dernière fois, lorsque l'on a parlé d'une situation particulière, cette situation avait été signalée par l'ASLEC comme une situation qui devenait intenable, avant que cela se passe. C'était plutôt positif, mais avec l'impression de ne pas avoir été reconnu dans ce qu'ils avaient nommé.

On peut améliorer, essayer de trouver des moyens, de coordonner la complémentarité des professionnels sur le territoire de Sierre. Comment on peut signaler les situations à risque sur notre territoire. On devrait trouver des modalités qui font que l'on puisse collaborer plus vite avec les services techniques, sans que cela soit les politiques qui s'en mêlent car cela complique la tâche, par exemple de la déléguée à la jeunesse. Je trouve que quelquefois on passe un temps énorme sur des détails d'organisation et ça, c'est un moment, c'est des choses que l'on doit pouvoir étendre à partir de ce contrat de prestations, pour se simplifier la vie et trouver des modes de collaborations qui sont plus légers.

Jérémie Lugari : *Est-ce que il faudrait quelque chose de l'ordre, comment on intègre l'association dans l'organigramme de la ville pour que l'organigramme en tienne compte ? Peut-être que le réseau jeunesse tient compte de l'ASLEC mais peut-être que le reste du réseau communal ne tient pas compte de ça. Au même titre que si c'était un service jeunesse, on ne pourrait pas, ne pas considérer une demande.*

Olivier Salamin : *C'est juste, mais j'ai de la peine à imaginer que certaines personnes le pensent encore comme cela. C'est peut-être un regard un peu facile qu'ont certaines personnes sur des prestations sociales. Dans ce cadre-là, c'est vrai que plusieurs fois la déléguée à la jeunesse a rapporté qu'il y a un regard disant : c'est des rigolos sur certaines actions. En fait, ils ne le sont pas. Ils sont un peu dans la marge. Je ne sais pas comment on peut les intégrer mieux structurellement, il faut poser la question comment cela se coordonne avec la cheffe de service, la*

déléguée, la responsable de l'ASLEC, voir la présidente de l'ASLEC, ou les partenaires plus larges.

La présence dans le comité du conseiller communal. Nous avons la possibilité d'organiser des réunions de travail en fonction des sujets qui occupent l'un ou l'autre des partenaires. Par exemple, la future construction de l'école de commerce de Sierre à proximité de la structure, ce qui va modifier l'entrée et l'arrivée des personnes. Sur ce point nous avons fait rencontrer l'architecte de ville, les différents partenaires du projet, comment tout cela va pouvoir s'effectuer, est-ce que l'on maintient ou pas. Il y a des réunions de réseau.

Il y a des choses que l'on va mettre en place en fonction des situations données. Peut-être qu'il y a des aspects que je ne connais pas de leur travail, de leur communication.

Quelles sont les indicateurs que vous attendez pour vérifier la réalisation sur le terrain ?

Sur le contrat de prestation, on a, de la même manière que l'État du Valais fixe des objectifs à un service, un certain nombre de critères. Pour moi, c'est un moyen de savoir comment les prestations sont organisées et fournies, du type combien de situations sont suivies, comment les choses sont mises en place, combien de manifestations ont été faites par rapport au programme. Cela me semble le côté assez usuel d'un contrat de prestation. Le fait d'avoir la possibilité de lire ce qui s'échange dans les colloques sur les situations et que cela est transmis au comité et, de participer aux comités, cela me donne une impression plus précise du travail qui est fait. Moi, je me base un peu sur un certain nombre de moments où je vois quelle est la dynamique, comment les choses se passent, quand mes enfants font les activités à l'ASLEC, qui sont les moniteurs qui sont engagés, quelles sont les prestations qui sont proposées, quels sont les échos que j'entends. On a à la fois des objectifs formels qui sont vérifiés et qui sont chiffrés, après c'est plutôt des impressions. C'est toujours un peu délicat de savoir comment tu évalues la qualité d'une prestation. Je ne sais pas si, par exemple, ils font des questionnaires, je crois qu'ils l'ont fait à la fin des activités d'été pour savoir si les parents étaient satisfaits ou non. Je suis dans une phase de découverte.

Si l'on devait mettre en place un dispositif de suivi plus précis, on devrait mettre en place des moyens pour savoir ce qui se passe réellement.

Quels sont les forces et les faiblesses de votre stratégie? 1.2

Imposez-vous des outils, des moyens concrets, des modes de faire pour surveiller la structure ? 1.2

Quels sont vos critères, vos points d'observation pour affirmer que la structure fait un bon ou un mauvais travail ? 1.4

Comment pourriez-vous qualifier votre relation avec la structure ? 1.5

Quelles peuvent être les conséquences d'une bonne/mauvaise relation avec la commune ? 1.5

Je pense qu'il n'y en aurait pas trop, cela va beaucoup dépendre de la manière dont le service est perçu. J'aurais tendance à dire que si, il y a des difficultés qui surviennent, elles sont à reprendre du côté des situations que l'on suit. Je sais que selon les approches et les priorités que la ville pourrait mettre, j'imagine bien que, si il y a des difficultés ou des tensions et qu'à un moment donné il faut faire des choix de prestations, on peut bien dire que celui-ci ou celui-là nous crée plus d'ennuis que ce qu'il amène comme prestations, on donne moins de prestations, ou en donne les prestations ailleurs contre, ce que je vois ce que les tensions de postes qui existent actuellement entre les différents niveaux, ce n'est pas favorable, il faut certainement l'améliorer. À terme c'est bon ni pour l'un ni pour l'autre. On risque de dire que cela ne serait que les doublons et que cela crée des difficultés. Maintenant, si l'on n'a pas une explication claire, de comment les deux choses sont complémentaires, il y en a un ou l'autre qui risque de passer à la trappe.

Les conséquences d'une bonne relation, c'est des emplois qui sont mieux reconnus, qui sont mieux valorisés, donc en cascade je pense que le travail se fait mieux. J'ai vraiment l'impression que ces dernières années l'offre a augmenté, progressé. Il y a vraiment des choses à faire, le lien avec l'école est important, il y a un sentiment d'insécurité qui augmente, c'est par ce biais-là que l'on peut intervenir. On pourrait dès lors avoir tendance à privilégier à la hauteur de ce type, plutôt que de renforcer la sécurité. Tu mets les moyens au bon endroit.

Quels sont les points essentiels pour développer un partenariat positif entre la structure et la municipalité ? 2.1

Il faut un mandat de prestations qui soit clair, par exemple il reste à clarifier les points entre le cahier des charges de la déléguée à la jeunesse et avec le mandat de prestations de l'ASLEC, Une relation de confiance qui nécessite pas de passer par une organisation pyramidale dans laquelle on dit : maintenant c'est comme ceci ou cela. Je pense que ce n'est pas bon par rapport à ce type de terrain. Je pense que c'est mieux que cela parte de la base, que cela se construise, on a essayé telle ou telle manière de faire et que l'on trouve des formules qui partent du terrain qui ne soit pas prises dans quelque chose qui est trop hiérarchique. Je pense que cela ne serait pas très bon.

Plus j'avance, et moi je ne peux m'empêcher de penser qu'il faut des qualités personnelles d'ouverture ou pas chez les gens qui ont des responsabilités, qui font le travail, qui sont quand

même pas sans conséquence pour la suite. Il y a une question qui est liée aux ressources humaines et à l'engagement des personnes qui sont présentes.

Il y a une question de moyens mis à disposition, moyens financiers ou d'aide ou de réseau de bénévoles ou deux choses qui pourraient être là, peut-être que cela serait assez intéressant d'avoir un peu plus de souplesse financière peut-être avec des partenariats publics-privés. Le conseil sait assez peu faire dans ces domaines-là. Si on doit passer du temps à chercher un bus d'occasion, on pourrait peut-être trouver quelqu'un qui sponsorise ça. Peut-être qu'il faudrait avoir une capacité à trouver des ressources financières autres sur des projets, on cherche peut-être pas forcément un mandat de prestations qui couvre l'ensemble des besoins qui sont là, on pense peut-être plus tellement à soutenir un jeune pour qu'il obtienne des fonds au niveau cantonal, ou à solliciter la loterie sur un truc. La recherche de fonds, c'est un boulot à part entière.

Votre structure participe-t-elle à la prise de décision politique ? 2.2

Comment participe-t-elle ? 2.2

J'ai pu le mesurer dans la législature précédente, la structure a rappelé des besoins, et signalé des choses qui n'allaient pas au niveau jeunesse. Donc oui maintenant, elle est également dépendante des choix politiques, en fonction des moyens qui lui sont attribués. Je pense que l'on va dans le même sens de façon assez équilibrée

Utilisez-vous des contrats de prestations avec les associations partenaires de votre commune ?

3.1

Oui, nous avons très régulièrement cette forme de contrat. Je ne sais pas si cela s'appelle forcément un contrat de prestation, ce n'est pas toujours aussi détaillé. On a beaucoup de conventions et pour moi cela s'apparente à cela. Simplement le contrat de prestation, comme il est sur des montants plus grands, avec un détail d'activité plus important, il est le pas de plus. La plupart des choses que l'on traitait, que l'on délègue avec la commune sont traitées sous forme de contrat ou de conventions.

Utilisez-vous une forme de contrat avec la structure d'animation socioculturelle ? Actuellement, le contrat de prestation est appliqué.

Qu'est-ce que le cadre amène comme avantages ?

Un contrat de prestation est-il/serait-il applicable avec la structure ? 3.2

Quelle forme devrait avoir ce contrat ?

C'est un tableau Excel, avec une série de lignes, avec des objectifs qui sont fixés par ligne avec des moyens qui y sont attribués et un certain nombre d'indicateurs. Cela se retrouve dans des moyens financiers, ou des ressources humaines. Je ne sais pas assez dans le contrat de prestation, on va jusqu'au temps de travail qu'est alloué au projet. Par contre il est défini, le long de réunion, un objectif de tant d'activités ou tant de personnes. Et en cascade, c'est par rapport aux ressources qui sont attribuées.

C'est la structure qui rend compte dans son bilan annuel, de la façon dont les chiffres qui étaient visés ont été obtenus ou pas. Les chiffres sont rapportés dans un rapport, et dans la grille elle-même. Les chiffres servent à élaborer la grille suivante, ce qui fait que, d'année en année, les objectifs sont fixés à partir de là. Nous avons fait cet exercice dernièrement. En 2012, le bilan a été celui-ci, en 2014 nous allons peut être ajuster telle ou telle partie car elle ne correspond plus à la réalité, peut-être parce que l'on veut développer certains projets, par exemple hors murs, dans le développement des postes vis-à-vis également des attentes de la population. C'est quelque chose qui bouge mais qui bouge en fonction de ce que la structure va nous signaler, qui pourrait bouger aussi en fonction des besoins de la vie de la commune. On décide comment on garde les objectifs ou si on les supprime, car certains objectifs n'ont plus de sens. Finalement cette grille nous permet de valider qu'est-ce qui va être fait l'année prochaine. Le contrat de prestations suivant est validé par signature par la commune.

Par rapport à la transparence, quelle est votre attente vis-à-vis d'un prestataire ?

Le montant alloué à la structure figure-t-il comme un montant ou comme plusieurs montants dans les comptes de la municipalité ?

Je pense que oui, cela recouvre la partie salaires, et animation, c'est l'entier.

Est-ce que vous souhaitez rajouter quelque chose par rapport à cet entretien ? : Ma difficulté, et c'est l'intérêt de pouvoir poser un regard sur les choses, je découvre. Finalement ce qui est particulier, c'est que c'est une délégation qui me prend beaucoup de temps, parce que finalement il y a toutes les réunions de comité, tous les documents que l'on reçoit et je pense que ce que l'on devrait arriver à faire, et vos questions posent l'obligation, c'est de clarifier un certain nombre de fonctionnements dans la délégation du mandat et dans l'organisation de ce lien avec la commune. Je trouve intéressant de devoir réfléchir à ces questions-là. De voir comment, finalement on arrive à bien situer les responsabilités de chacun. Il y a une cheffe de service, qui est très peu présente à ce moment-là, il y a un responsable politique qui est dans le comité et puis, il y a la personne qui est chargée de faire le lien avec la commune qui est dans le même cas et qui en même temps fait-

elle des prestations directes. Je pense que ce que l'on devrait réussir à faire c'est de bien clarifier ces choses-là et ne pas les monter en conflit, à faire des choses à la place des autres parce que cela desservirait finalement le projet.

Annexe 7- Entretien municipalité - Sion

Entretien avec madame Nadine Pardo-Gilliand – Conseillère communale en charge du dicastère de la jeunesse à Sion

Sion, le 17 juillet 2013- Durée : 21 minutes

Lieu : Bureau professionnel à Sion

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots et présenter votre fonction au sein de la ville?

Je suis conseillère communale ? Depuis le début 2013, en charge du dicastère de la jeunesse.

Pouvez-vous me faire un bref historique de la structure et me parler de sa mission ?

La structure RLC, j'en suis membre du comité depuis à peu près huit ans en tant que conseillère générale, en fait j'avais la possibilité d'avoir une représentation dans le comité. J'ai vécu la collaboration entre les membres du comité, la personne qui représentait la commune avant que je sois présente et puis, moi, représentante du conseil général. Donc j'ai eu l'occasion de voir les différentes facettes du comité.

La mission, c'est d'accueillir des jeunes, d'offrir un lieu d'accueil pour les jeunes et de leur permettre de trouver là un encadrement afin qu'ils puissent développer des projets culturels, socioculturels et que surtout eux soient épaulés, aidés par des professionnels pour leur permettre de développer eux-mêmes des compétences dans ce domaine et de créer quelque chose de concret. Après, il y a de l'accueil aussi. En fait il y a quatre secteurs, le secteur du Totem qui est la maison où se passe l'accueil des jeunes, où se passe aussi des activités sociales et culturelles qui touchent d'autres personnes de la ville ou des personnes qui font partie d'une association, qui donnent des cours, qui ont différentes activités et qui trouvent là des locaux à des prix concurrentiels qui leur permettent de pouvoir exercer leur discipline sans trop de contraintes.

Il y a le secteur Hors murs qui est le secteur qui s'occupe plutôt d'activité dans la ville, dans les quartiers de la ville.

Il y a le Tipi, qui est le secteur qui accueille les jeunes, les enfants jusqu'à 12-13 ans et qui les prend en charge le mercredi, le samedi, et qui leur offre aussi la possibilité de participer à des camps d'été divers dans différents lieux.

Le quatrième c'est l'éducation de rue qui a plutôt pour but d'aller au contact des jeunes qui sont un peu en marge et qui eux, éventuellement, pourraient poser des problèmes, ou se trouver dans des situations moins favorables. On leur offre une écoute, une prise en charge, un soutien qui permet aussi de déceler des éventuels problèmes avant qu'ils atteignent des dimensions trop importantes. Ce secteur éducation de rue collabore avec la police mais de manière informelle. La police étant là plutôt comme soutien en cas de problème plus grave, il y a assurément des problèmes pénaux en cours mais autrement c'est les éducateurs de rue qui sont en première ligne.

Quelle est la forme juridique de la structure ? 1.1

Une association

De votre expérience globale en tant que représentant communal, quels sont les avantages/forces d'avoir cette forme juridique ? 1.1

Les avantages d'une forme associative, c'est d'avoir peut-être, un certain degré d'indépendance, de gestion autonome je dirais, de la manière de mettre en place les différentes missions et les différentes tâches du RLC. Peut-être un autre avantage, c'est une certaine indépendance vis-à-vis d'une structure beaucoup plus officielle telle que serait la municipalité commune.

Les inconvénients, je dirais que les inconvénients c'est peut-être la difficulté de trouver des membres pour faire partie du comité. On se rend compte aussi que l'association à peine à recruter des membres, cela veut dire que la majorité des membres de l'association sont les membres du comité, les gens qui sont des utilisateurs mais dans un nombre relativement restreint, et puis les éducateurs sont aussi membres de l'association. Mon constat, c'est que ces dernières années, lors de l'assemblée générale, les membres représentés ici étaient très peu nombreux. On se rend compte que l'on est vraiment dans des prises de décisions qui tournent autour de quelques personnes, une dizaine voire une quinzaine de personnes. Ce qui me paraît être un inconvénient si l'on parle d'une association en tant que telle, il faudrait quand même qu'il y ait un nombre plus important de monde qui soit représenté et qui participe activement.

Cette association dépend entièrement d'une subvention de la commune qui est son seul pourvoyeur de fonds et que, par la force des choses, on ne peut pas dire qu'elle ait une grande marge de manœuvre en tant qu'association, par rapport à une indépendance financière pour une partie de son budget.

Je n'ai pas le chiffre exact mais c'est de l'ordre de 30, et 40 personnes. Les professionnels sont membres de l'association, le personnel salarié a un droit de décision à l'assemblée générale.

Quelle est la stratégie ou quelles sont les procédures mises en place pour suivre la prestation de la structure ? 1.2

La commune, elle a toujours un représentant, il y a un conseiller communal qui est toujours présent dans le comité. Cela permet quand même d'avoir une vision quelque peu globale et de pouvoir suivre, je dirais chaque deux mois, ce qui se fait. Il y a toujours un rapport du directeur, qui nous donne des éléments qui permettent de savoir un petit peu si les activités sont dirigées plus

sur du hors murs ou sur un secteur éducation de rue. On a toujours un bilan général des quatre secteurs. Cela permet aussi de faire un pilotage aussi anticipatif.

Quels sont les indicateurs que vous attendez pour vérifier la réalisation sur le terrain.

La mise à plat des problématiques que rencontre la structure dans sa globalité, qu'est-ce qui est mise en place, quels sont les objectifs qui sont fixés, quels sont les projets en cours et aussi, une analyse sur la fréquentation, sur le nombre d'enfants qui participent par exemple au tipi, le nombre de jeunes qui fréquentent la maison. Il y a aussi des statistiques par rapport aux heures qui sont accordées par les différents éducateurs et membres du personnel dans les différents secteurs, ce qui nous permet aussi de nous rendre compte si on est en adéquation entre la dotation et les besoins de la structure.

Quels sont les forces et les faiblesses de votre stratégie? 1.2

Imposez-vous des outils, des moyens concrets, des modes de faire pour surveiller la structure 1.2

Non, à ce niveau-là pas. Par contre ce qu'impose la commune est un rapport annuel qui en général est fait par le directeur, qui fait appel à un recueil d'informations dans différents secteurs, pour pouvoir justement avoir des chiffres quant à la fréquentation, quant à la problématique qui est rencontrée, ce qui a été mis en place, ce qui a été offert et le temps de travail des différents membres du personnel. Ça, c'est exigé par la commune. En même temps, ont été mises en place des évaluations au niveau du RLC, des évaluations horaires tant des besoins, tant des présences et des différents membres du personnel pour la fréquentation, des tableaux qui sont assez précis.

Ces outils ont-ils été mis en place par le directeur, l'équipe en place ?

Par le directeur. C'est pas quelque chose qui a été demandé mais il y a eu beaucoup d'interpellations de la part du conseil général, demandant un peu comment était utilisé cet argent mis à disposition par la commune, et puis, le souci pour le législatif de savoir si cet argent était judicieusement utilisé, si la dotation était suffisante, si elle n'était pas exagérée.

Est-ce qu'il a eu un besoin de contrôle ?

Il y a eu un besoin de contrôle, et puis de clarification, de transparence. Je pense que la confiance était là, mais à moment donné, il y a peut-être eu des signes qui ont montré que les choses n'étaient pas totalement maîtrisées, sous contrôle. Le législatif est plusieurs fois intervenu pour demander d'avoir des indicateurs clairs, précis.

Quels sont vos critères, vos points d'observation pour affirmer que la structure fait un bon ou un mauvais travail ? 1.4

Je pense par la visibilité, ce que l'on voit du RLC, l'image que donne le RLC. Je pense également qu'il y a le taux de fréquentation qui montre aussi si la structure est adéquate, si elle répond aux besoins de la population. Je crois qu'un souci de transparence et d'information continue est un élément important. Cela permet de donner la visibilité à tout ce qui est fait, au quotidien.

Comment pourriez-vous qualifier votre relation avec la structure ? 1.5

Pas abordé dans le contexte actuel

Quelles peuvent être les conséquences d'une bonne/mauvaise relation avec la commune ? 1.5

Compte tenu du fait que la commune est le principal sponsor, pourvoyeur de fonds ou de subventions, je pense que les bons rapports sont par justement cette visibilité, et que les gens puissent percevoir quels sont exactement les buts poursuivis par l'association, et quels sont les moyens mis en œuvre pour atteindre ses buts, et aussi les indicateurs qui montrent effectivement qu'on est en adéquation avec ce que l'on préconise.

Les suites d'une bonne relation c'est d'avoir suffisamment de preuves de la bonne utilisation des finances publiques et de permettre de répondre aux besoins, cela permet de suivre l'évolution éventuellement de la subvention, sans avoir de décisions, sanctions à prendre dans ce sens-là.

Les conséquences d'une mauvaise relation c'est, par exemple une diminution de la subvention, ça peut être ne pas accorder l'augmentation qui peut être prévue d'une année à l'autre rien que par des augmentations du coût de la vie, ou de devoir engager un poste supplémentaire. Donc cela peut être sanctionné de cette manière.

Quels sont les points essentiels pour développer un partenariat positif entre la structure et la municipalité ? 2.1

Je pense que c'est la communication, je trouve que souvent, les malentendus et le manque de compréhension mutuelle viennent d'un manque de communication. Cela veut dire que des fois, on pense que les gens savent exactement comment fonctionne un centre de loisirs mais il y a encore beaucoup de fausses idées. On imagine quelque chose avec les jeunes qui viennent là désœuvrés, qui font ce qu'ils veulent, qui sont vraiment maîtres à bord et puis je pense faire des choses, communiquer, faire des actions portes ouvertes aussi, donner une visibilité. Maintenant cela se fait beaucoup dans les quartiers, les membres du RLC sont présents, mettent en place des structures provisoires qui permettent d'offrir aux jeunes un lieu, peut-être plus par quartier, car il est vrai que

tout le monde ne se déplace pas au centre-ville, surtout pour les plus jeunes. Je pense que c'est ça, c'est communiquer, et puis avoir cette visibilité.

Votre structure participe-t-elle à la prise de décision politique ? 2.2

À partir du moment où il y a un membre du conseil communal, je pense que le lien est créé, il est présent et ils peuvent remonter, au niveau du conseil communal, les préoccupations, les soucis ou les problématiques que peut rencontrer le RLC dans sa pratique quotidienne. Je pense que c'est un bon moyen d'être en lien avec la politique.

Est-ce qu'il y a une forme de consultation qui est officialisée ?

Oui, ce genre de choses existe. Il y a eu un exemple très frappant. Il y a eu un projet en lien avec la place de la Planta, dans un espace qui était dévolu à recevoir plusieurs types de personnes. Ces derniers temps il y a eu pas mal d'attitudes négatives, beaucoup de déchets. Cela a été le point de départ d'un groupe de travail formé de plusieurs services, municipalité, police, des éducateurs, l'éducation de rue et tout un groupe qui s'est créé dans le but d'avoir différents aspects et de pouvoir collaborer pour essayer de mettre en place quelque chose, un projet, qui soit adapté et qui permette d'essayer de diminuer quelque peu ces problématiques.

Utilisez-vous des contrats de prestations avec les associations partenaires de votre commune ?

3.1

Actuellement pas avec le RLC en tous les cas. Ce n'est pas un outil qui est évident dans son fonctionnement.

Utilisez-vous une forme de contrat de prestation. De contrat avec la structure d'animation socioculturelle ?

Qu'est-ce que le cadre amène comme avantages ?

Un contrat de prestation est-il/serait-il applicable avec la structure ? 3.2

Oui, je pense que c'est un des scénarios qui a été envisagé, c'est d'avoir ce type de forme.

Quelle forme devrait avoir ce contrat ?

Je pense qu'il devrait être précisé les buts, la mission de l'association ou du secteur concerné par ce contrat de prestation. Ensuite, les moyens qui sont mis en œuvre pour atteindre ses objectifs, je pense que ça c'est des choses qui, typiquement devraient y figurer et qui seraient réévaluées d'année en année, avec peut-être des corrections en fonction de l'évolution des besoins.

Déterminer clairement ce que l'on attend d'une structure comme RLC. Et puis, peut-être avoir aussi un certain moyen de contrôle qui serait visible par le législatif, quelque chose qui serait concret.

C'est peut-être une forme qui conditionne à aller dans un certain sens et qui donne peut-être moins de place à l'adaptation, disons au fur et à mesure au cours d'une année qui est peut-être moins souple par rapport à ça.

Par rapport à la transparence, quelle est votre attente vis-à-vis d'un prestataire ?

Est-ce que le montant alloué à la structure figure comme un montant ou comme plusieurs montants dans les comptes de la municipalité.

C'est un montant unique

Souhaitez-vous ajouter quelque chose ?

Non, je ne pense pas, je pense que les questions sont assez complètes

Annexe 8 – Entretien municipalité - Martigny

Entretien avec monsieur Marc-Henri Favre président de la ville de Martigny, et Roger Mège, conseiller communal en charge des sports et de la jeunesse.

Martigny, le 1 octobre 2013 - Durée : 20 minutes

Lieu : Bureau du président.

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots et présenter votre fonction au sein de la Ville?

Pas abordé

Pouvez-vous me faire un bref historique de la structure et me parler de sa mission ?

Pas abordé

Quelle est la forme juridique de la structure ? 1.1

Pas abordé

De votre expérience globale en tant que représentant communal, quels sont les avantages/forces d'avoir cette forme juridique ? 1.1

Marc Henri Favre : Je pense que l'avantage d'avoir la structure associative ça donne une indépendance avec une certaine ligne qui est déterminée, bien entendu que la ligne doit être à l'idée avec une certaine vision communale mais ce n'est pas un service communal avec la rigidité que peut avoir le service communal, Au niveau des décisions c'est toujours plus compliqué dans la commune de remonter les choses. Je pense qu'une structure associative permet de s'entourer aussi d'un comité de personnes qui sont extérieures à la commune et qui peuvent apporter une plus-value effective à l'entité.

Roger Mège : On voit tout le travail que la structure fait actuellement.

Marc Henri Favre : Ce que l'on constate, comme c'est en place actuellement, comme cela fait très longtemps qu'elle est en place, à la satisfaction de la municipalité, c'est vrai que le centre vole quasiment de ses propres ailes, ce qui fait que la ligne politique mériterait, peut-être, d'être revalidée. C'est vrai que l'on n'a pas tellement ce check politique. Il y a une confiance quasi aveugle de la municipalité sur ce qui se fait à la maison des jeunes, on ne les embête pas.

Quelles seraient les inconvénients ou les faiblesses du système associatif ?

Marc Henri Favre : Justement, c'est peut-être qu'à terme cette validation politique soit un peu plus light, et qu'il y ait une dérive des activités du centre sur des choses qui sont peut-être plus dues aux animateurs et du comité, et peut-être moins en ligne avec les besoins de la ville. Par exemple, dans ce cadre-là, une ligne un peu plus culturelle que le soutien jeunesse, ou

encadrement des jeunes. Pour nous, la structure cadre vraiment les jeunes selon la mission, qui sont des jeunes dans la période délicate, on dira pour certains de 12 ans à 22 ans. C'est à ce moment-là que l'encadrement est nécessaire pour certains qui ne trouvent pas de structure familiale par exemple.

Verriez-vous des avantages à une structure communale :

Marc Henri Favre : Tout ce qui est bien fait et qui n'est pas forcément fait par la municipalité, dès le moment où cela fonctionne, je ne vois pas de raisons de changer.

Quelle est la stratégie ou quelles sont les procédures mises en place pour suivre la prestation de la structure ? 1.2

C'est peut-être là où l'on a besoin de recadrer certaines choses. La première mesure, c'est l'intégration au comité de l'association du conseiller en charge de la jeunesse. Celui-ci relaie les soucis, ce qui se passe au centre de loisirs. Autrement, nous avons d'autres indicateurs, la gestion, la vision des comptes que le centre est obligé de fournir pour les subsides. Mais, par exemple, les autres points de contact que l'on a eu dans une période difficile, lorsqu'on a eu des soucis importants en ville on s'est rendu compte que l'on a passé l'épaule ensemble. Lorsqu'on a des problèmes sur la ville, on a vu que tout cela pouvait fonctionner. On a pu mettre en place quelque chose avec le délégué à l'intégration, avec le centre de loisirs et l'éducateur de rue, pour se serrer les coudes et montrer, malgré les agressions de la presse qui prétend que rien ne se passe à Martigny, on a pu réagir pour montrer que les choses fonctionnaient. Les entités se sont serré les coudes et ont pu montrer qu'il y avait un travail commun, autour d'une table. «... »

Quelles sont les indicateurs que vous attendez pour vérifier la réalisation sur le terrain.

Roger Mège : Le suivi, c'est aussi ce qui est fait, le concret de ce qui ressort de l'association. C'est aussi un paramètre qui nous permet de vous suivre, évidemment ma présence dans le comité me permet de voir le concret qu'il en ressort, vos idées, votre travail.

Marc Henri Favre : Les indicateurs concrets c'est les projets, votre engagement sur les projets, c'est là qu'on voit effectivement l'implication qu'a le centre de loisirs.

Quels sont les forces et les faiblesses de votre stratégie? 1.2

Pas abordé

Imposez-vous des outils, des moyens concrets, des modes de faire pour surveiller la structure ? 1.2

C'est la présence du conseiller communal, et la demande d'un rapport qui est joint aux comptes pour la commission de gestion.

Quels sont vos critères, vos points d'observation pour affirmer que la structure fait un bon ou un mauvais travail ? 1.4

Roger Mège : Pour le bon travail, il y a l'aspect des personnes, en commençant par le directeur, qui dégage beaucoup d'efficacité au niveau de sa personne, au niveau de sa gestion, avec des retombées qui vont dans son personnel, avec des gens compétents et motivés. Cela c'est l'image positive du centre de loisirs et de l'association.

Marc Henri Favre : Un des indicateurs que l'on a au niveau municipal, c'est peut-être malheureux mais c'est comme ça dans le cadre de citoyen c'est que, tant que l'on ne se plaint pas, cela veut dire que cela fonctionne. C'est le principe du citoyen. J'ai la lumière qui s'allume tous les jours, la télé fonctionne tous les jours de l'année sauf un jour. On ne va pas dire que l'on vous remercie parce que cela fonctionne toute l'année, on va plutôt montrer le mécontentement pour cette journée où l'électricité n'est pas venue. C'est un peu malheureux, mais dans le cadre du service public c'est que, déjà quand il n'y a pas de plainte, c'est déjà un très bon indicateur. Cela ne veut pas dire que c'est que ça, on pourrait dire effectivement un autre indicateur, c'est que vous êtes suivis, c'est qu'il y a du monde chez vous, c'est qu'on se rend compte que dans les activités, il y a quelque chose qui se passe, il y a des jeunes qui suivent. Il y a quelques fois où, lorsqu'on vient voir ce qui se passe, on se rend compte qu'il y a quelque chose, par exemple dans les projets auxquels nous avons participé, nous avons noté que les gens étaient là.

Comment pourriez-vous qualifier votre relation avec la structure ? 1.5

Roger Mège : Moi qui suis un peu nouveau et qui connaît encore peu le centre de loisirs, je trouve que la collaboration marche bien, que l'entente humaine est bonne. J'espère que cela continuera comme tel, voire mieux.

Marc-Henri Favre : Les périodes charnières sont les changements de comité, actuellement cela fonctionne bien et cela sera crucial le prochain changement de président de l'association, et trouver quelqu'un qui suivra la ligne actuelle et la philosophie en place.

Quelles peuvent être les conséquences d'une bonne/mauvaise relation avec la municipalité ? 1.5

Marc Henri Favre : Les suites, une mauvaise conséquence serait une ingérence municipale dans le comité en disant : maintenant vous faites ceci plutôt que cela, ça c'est un risque qui peut y avoir. C'est peut-être pour cela qu'on mérite d'avoir un relais un peu plus appuyé au niveau du conseil, à travers le conseiller municipal, avec une explication peut-être un peu plus fournie, un rapport

annuel, pour voir ce qui se passe. Peut-être une rencontre annuelle, un échange autour d'un verre, simplement pour discuter comment cela fonctionne afin de détecter tout de suite quelque chose qui pourrait imposer un souci au niveau politique. Nous avons un conseiller en place qui normalement est chargé de la chose. Un conseiller communal reste un conseiller communal, ce n'est pas une vision communale dans son ensemble. «... » Cela veut dire que la vision du conseil municipal n'est pas la vision de la politique de ville, cela pourrait être un des inconvénients d'avoir qu'une personne, c'est peut-être que la vision à travers une personne. Le laxisme d'un conseiller, qui va laisser aller, qui pour lui ça ne gêne pas de faire des travaux qui sont pas en lien avec la mission que la commune attend.

Quels sont les points essentiels pour développer un partenariat positif entre la structure et la municipalité ? 2.1

Roger Mège : La relation humaine, je pense que c'est le principal, la communication, la confiance, de remettre qui fait quoi, toutes ces choses de base qui nous font avancer.

Est-ce que la structure participe à la prise de décision politique ? 2.2

Comment participe-t-elle ? 2.2

Marc Henri Favre : Ca fait partie de la prise de décision, c'est une politique de ville qui est en place et qui fonctionne, à notre avis. C'est-à-dire, que le fait que l'accompagnement de la jeunesse soit un tout, que la jeunesse mais également l'intégration des migrants, ce genre de choses, c'est un tout au niveau de la politique municipale. Je pense que c'est quelque chose qu'on essaie d'inculquer aux nouveaux conseillers qui arrivent, tout comme moi auparavant. On essaye d'habiter ensemble, du mieux possible, en intégrant dans les écoles primaires des personnes handicapées dans les classes, en ayant une déléguée aux familles qui va donner un coup de main aux migrants, ou aux familles qui ont plus de soucis dans le cas des travaux scolaires pour les enfants, mais ça peut être aussi des choses plus basiques. Cet accompagnement tout au long du cursus primaire. Ensuite on a, pour une partie des jeunes qui peuvent être aussi encadrés dans le cadre du centre de loisirs, dans cette philosophie également. Cela ne tombe pas de nulle part, c'est vraiment une philosophie générale qui est adoptée, elle est acquise maintenant. On croit que les choses sont éparpillées, mais en fait cela rentre dans l'approche globale.

Utilisez-vous des contrats de prestations avec les associations partenaires de votre commune ?

3.1

Pas abordé

Utilisez-vous une forme de contrat avec la structure d'animation socioculturelle ?

Pas abordé

Qu'est-ce que le cadre amène comme avantages ?

Pas abordé

Est-ce qu'un contrat de prestation est/serait applicable avec la structure ? 3.2

C'est la structure qui est le plus à même de définir les besoins, c'est l'association qui est au plus proche des besoins et c'est par cette interaction là que l'on peut détecter. Mais il ne faut pas créer de l'activité pour créer de l'activité. La commune compte sur la structure pour détecter les besoins, maintenant il ne faut pas les créer.

Quelle forme devrait avoir ce contrat ?

Pas abordé

Par rapport à la transparence, quelle est votre attente vis-à-vis d'un prestataire ?

Pas abordé

Est-ce que le montant alloué à la structure figure comme un montant ou comme plusieurs montants dans les comptes de la municipalité.

Annexe 9 – Entretien municipalité - Monthey

Entretien avec monsieur Gilles Borgeaud – Conseiller communal en charge de l'enfance, de la jeunesse, de l'intégration et des sports à Monthey

Monthey, le 18 juillet 2013 - Durée : 69 minutes

Lieu : Bureau SOLUNA à Monthey

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots et présenter votre fonction au sein de la Ville?

Actuellement en charge des dicastères cités depuis 2009, il s'agit de ma deuxième législature au sein de ce dicastère. Cette année il a été inclus l'intégration dans la suite du service. Au niveau professionnel je suis monteur électricien de formation avec maîtrise fédérale.

Pouvez-vous me faire un bref historique de la structure et me parler de sa mission ?

Le centre de rencontres et d'amitié de Monthey date d'environ 32 ans. Il y a eu un changement d'appellation, sauf erreur il y a trois ou quatre législatures pour passer à Soluna, centre jeunesse. Avec une modification de la structure parce que l'animateur qu'il avait à l'époque avait changé de poste au sein de la commune. À ce moment-là Senta Gillioz a été engagée comme coresponsable il y a 12 ans à peu près. Lorsque le conseil communal a choisi de passer de quinze conseillers à neuf conseiller, il a été décidé de rattacher la jeunesse au sport, et l'enfance aussi à ce dicastère, pour

pouvoir les rééquilibrer au sein des neuf conseillers, cela permet également de définir les fonctions, le cahier des charges de chaque dicastère. La mission de Soluna c'est d'être là à l'écoute des jeunes, les accompagner dans les projets, ce n'est pas forcément de faire les projets et de les impliquer dedans, mais bien de les impliquer pour que eux puissent faire la démarche. Également tout un programme d'animation de les coacher dans les quartiers pour connaître tout ce tissu social que représentent les jeunes. Savoir ce qui manque éventuellement et d'être un peu le relais.

Quelle est la forme juridique de la structure ? 1.1

C'est un service communal

De votre expérience globale en tant que représentant communal, quels sont les avantages/forces d'avoir cette forme juridique ? 1.1

Les avantages d'avoir une structure communale : cela dépend beaucoup du conseiller en place ou du responsable. Pour moi si la structure est communale, elle peut être autonome dans un fonctionnement bien clairement défini, qui fonctionne de manière autonome. Une structure qui est indépendante, elle dépend soit d'un conseil d'administration, soit d'une structure supérieure qui peut éventuellement donner les directives et qui perturbe, je dirais, l'animateur qui est en charge de cette même structure. Ma façon de faire est très simple, je laisse la liberté totale aux gens car ils sont là sur la durée, nous on n'est là que de passage et on essaie soit d'améliorer par nos idées, soit de dire qu'on va vous appuyer dans ce projet là car il semble judicieux et on fait les démarches nécessaires au point de vue communal, la relation est très directe. Tandis que si on doit passer par une association, on a l'échelon intermédiaire supplémentaire si on a besoin de sous. (...) L'autonomie et le lien direct, le fait que cela enlève un interlocuteur est un très bon avantage. Peut-être sur certains projets nous sommes plus restés objectifs au niveau communal, car nous avons moins cette sensibilité de dire : un service jeunesse c'est nécessaire. Quand on fait les budgets on essaie de racler un peu partout, donc on essaye de se dire : peut-être les jeunes ils ont toutes les activités sportives et culturelles, pourquoi on a encore un service jeunesse, on peut se poser cette question. Si c'est associatif, l'association a des buts bien précis et elle les défend, avec une problématique aussi de budget.

Le coup de crayon est nettement plus facile à donner à une structure communale qu'à une structure associative. Mais finalement il se donne de la même manière.

Quelle est la stratégie ou les procédures mise en place pour suivre la prestation de la structure ? 1.2

On est très mauvais élève à Monthey car on n'aime pas ces procédures-là. Il y a une procédure qui a été mise en place par l'IDEAP, c'est des critères d'évaluation qui ont dû être déterminés par le service, avec le politique normalement. On devait donner des critères sur quoi on veut justifier la place de Soluna auprès de la ville. Et théoriquement nous devons les suivre. Actuellement je dirais qu'on n'est plus dans ce fonctionnement sans remise en question du système en place. Si on avait une rediscussion à savoir si Soluna est bien nécessaire, à ce moment-là on devrait forcément sortir des critères. Il y a des animations qui se font durant toute l'année avec les jeunes à Monthey, il y a quelques animations qui sont liées à la commune qui sont organisées par Soluna donc il y a un bel échange. Actuellement Soluna est aussi en charge des sports, donc il y a une espèce de synergie entre les deux entités que sont le sport et la jeunesse qui fonctionne très très bien. C'est vrai que les critères d'évaluation, nous les utilisons très très peu. C'est plus des rapports de fin d'année qui met un listing de toutes les activités en avant. Nous n'avons pas réellement de critères précis.

Quelles sont les indicateurs que vous attendez pour vérifier la réalisation sur le terrain.

C'est les rapports que je demande de temps en temps au service jeunesse quand on me demande des prestations, on élabore toujours un rapport. Le rapport doit dire les tenants et les aboutissants de pourquoi on veut le faire, ce que cela implique, et pourquoi on le fait. À ce moment-là, un certain nombre de critères sont définis. Après, dans le contrôle, si on part sur l'animation, on passe toutes les années au conseil les animations hors-murs de Soluna, tout cela fait l'objet d'une demande de décision avec les demandes des autres services et à ce moment-là on justifie les animations je ne dirais pas qu'elles sont combattues par le conseil. Soluna a un historique relativement éloigné dans le temps pour que personne ne remette en cause la nécessité d'avoir un service jeunesse. Nous ne sommes pas aujourd'hui dans une phase de développement dans lequel nous devons tout justifier. Par exemple à la vaudoise, parce que l'on travaille avec les vaudois sur le travail social hors murs, on voit qu'ils ont besoin de sécurité avec ces éléments, la feuille de route, critères etc. Nous passons gentiment au-dessus. Les critères principaux sont de voir qu'il y a des animations qui se passent, la fugue chablaisienne où il y a le service jeunesse qui participe, on voit sur les stands, on voit que le travail est fait, le travail d'accompagnement. Lorsqu'il y a des concours, on voit que les jeunes se connaissent entre eux, il y a des grandes familles, c'est ça qui est valorisant. L'observation et le ressenti est plus fort. Lorsqu'on participe à ces animations, on voit réellement ce qui se passe, cela justifie réellement avoir un service qui rassemble les jeunes.

Quels sont les forces et les faiblesses de votre stratégie? 1.2

La liberté d'action. Si on se met dans une structure plus administrative, on réfléchit à tout ce qu'on fait, il faut justifier, quantifier. À ce moment-là on arrive avec beaucoup d'éléments ce qui nous permet de dire : on n'est peut-être pas dans le bon tir, on analyse avec trop de détails dans la

prestation. À la place de dire : il y a 50 jeunes qui sont venus à la manifestation, cela a bien fonctionné, il n'y a pas eu de dérapage. Si on doit justifier, on doit dire : est-ce que l'attente est au bon endroit, est-ce qu'on a bénéficié du beau temps, que le jeune est là, pourquoi, etc. d'après moi cela noyaute un peu. C'est bien un service jeunesse, il faut avoir l'esprit jeune, on ne doit pas fonctionner dans un système hiérarchique où l'on doit imposer des critères trop précis.

Le désavantage de ce système serait le justificatif devant les autres élus devant des problèmes de budget, lorsqu'on a moins de critères c'est difficile à justifier les dépenses. On peut se retrouver dans des situations un peu tendues. On fait les animations, mais c'est quoi le résultat, on voit qu'il y a une série de jeunes qui sont dans la rue et qui sont laissés pour compte, donc votre travail vous le faites pas. C'est pour ça qu'on engage un travailleur social hors murs. Ce n'est pas dans le cahier des charges de Soluna de s'occuper de la délinquance.

Imposez-vous des outils, des moyens concrets, des modes de faire pour surveiller la structure

1.2

Quels sont vos critères, vos points d'observation pour affirmer que la structure fait un bon ou un mauvais travail ?

1.4

Comment pourriez-vous qualifier votre relation avec la structure ?

1.5

La relation est relativement bonne. À Monthey on n'a pas trop de guerre entre les services. On a senti ces dernières années quelques tensions entre différents responsables de service. Ce n'est pas toujours évident de mettre l'homme et la femme ensemble. À Monthey cela se passe plutôt bien, du fait que le conseil est sous une nouvelle forme, nous sommes plus des collègues et des copains que vraiment des opposés politiques qui doivent se défendre, on travaille un peu tous sous le même style. On essaye de ne pas mettre les bâtons dans les roues dans chaque service, on travaille ensemble, les services sont réellement respectés. On respecte les chefs de services quelque soient les dicastères. Les différents services sont sollicités par le service jeunesse : culture, bâtiments publics, services industriels.

Quelles peuvent être les conséquences d'une bonne/mauvaise relation avec la municipalité ?

1.5

Le licenciement du personnel, la diminution des activités et peut-être par là, même la suppression du service. Par exemple si on supprime un peu les activités de Soluna, est-ce que c'est justifié ? Est-ce que le solde des activités peut-être repris par d'autres services ? Si on commence à enlever du personnel et des prestations, à un certain moment on doit se poser la question du pourquoi on ne rallie pas cette petite identité à une autre structure.

Si la relation est bonne on garantit le fonctionnement. Pas forcément l'augmentation de cahier des charges, mais on garantit la base qui est définie actuellement. Par contre on sait qu'au niveau des budgets, on doit resserrer un peu les boulons, on sait que si on doit justifier des places supplémentaires. On doit justifier à ce moment-là, ou bien avec des critères qui indiquent ce que l'on voudrait faire et ce que l'on fait actuellement. Après c'est des critères purement mathématiques, avec du temps de travail on peut faire telle ou telle activité, si on n'a pas ce temps de travail on enlève telle ou telle autre prestation. C'est une sorte de chantage.

Quels sont les points essentiels pour développer un partenariat positif entre la structure et la municipalité ? 2.1

C'est la confiance dans les personnes qui sont engagées. Ça c'est l'élément essentiel. Si on n'a pas confiance pour moi on doit arrêter le lien entre la structure et le conseil. Tant qu'on a confiance ça va, on a vu pour certains éléments qui ont changé passablement l'organisation, on a vu que, tout d'un coup, il y a eu un manque de confiance entre le service et la structure indépendante et on commence à diminuer les prestations, on diminue le subventionnement, on refait une table ronde et on décide de changer.

C'est principalement le municipal qui défend son bout de gras devant ses collègues et puis le travail sur le terrain du service. Il faut garder l'esprit jeune si on a l'esprit-là dans le dicastère qu'on s'occupe. C'est une question de voir comment cela fonctionne dans le service. S'il y a des problèmes ça grenouille, on entend très vite, on est tout de suite au courant. Là il y a une confiance qui est faite, vous voyez bien que c'est une grande famille, qu'il y a collégialité. Cela se ressent sur le terrain, la directrice met en confiance ses collaborateurs et les collaborateurs ont confiance en elle, il n'y a pas de raison que moi je n'aie pas confiance. Si je sens que ça grince un petit peu je mettrai plus mon nez dedans et je casserai cette confiance, il faudra certainement la retravailler. Honnêtement actuellement j'ai de la chance car elle fait un très bon travail dans tous les domaines qu'on lui confie, elle est très volontaire et elle montre du bon sens et surtout une volonté positive d'amener quelque chose en plus pour la ville.

Est-ce que la structure participe à la prise de décision politique ? 2.2

Comment participe-t-elle ? 2.2

Bien sûr en quelque sorte dans les domaines qui lui sont propre, le service doit défendre un budget, il est défendu au conseil communal, forcément que solo, on n'a que peu d'influence le discours politique. Les gens qui ont vu les dernières expositions, concours qui ont été faits, cela influence. Lorsqu'on discute, c'est un climat qui s'installe, c'est par la base que cela influence ce n'est pas uniquement nous. On oriente quelquefois différemment disant : non, aujourd'hui pas,

peut-être demain car aujourd'hui ça grince au conseil. On va attendre un peu, on va discuter en arrière-plan, on fait le travail politique derrière. Au départ c'est vraiment la base qui influence

Utilisez-vous des contrats de prestations avec les associations partenaires de votre commune ?

3.1

Oui, ce n'est pas réellement des contrats de prestations. C'est plus des délégations de compétences. Si on prend dans les structures qui sont organisées de manière régionale, par exemple pour le secteur de l'enfance on octroie des gratuités, ou les subventions pour des locaux selon une répartition. On a une sorte de contrat de prestation avec l'association Art-âge, mais c'est plus sous la forme de subventions. Autrement on peut avoir dans certaines réalisations, par exemple le sport, on a un contrat de prestation avec un bureau spécialisé pour nous étudier une zone sportive.

Utilisez-vous une forme de contrat avec la structure d'animation socioculturelle ?

Oui, du moment qu'elle n'est pas communale. Si elle est communale elle a quand même un contrat prestations, même si c'est sous la forme d'un cahier des charges. On avait un moment donné un contrat prestations avec un jeune qui faisait la programmation du Pont Rouge et qui était rattaché à la culture. Cette part des contrats de prestations telle qu'on les conçoit, rigides et fermes. Nous c'est vraiment des contrats de prestations que l'on donne aux services par le biais d'un cahier des charges sur ce qu'il doit faire. C'est le fameux cahier des charges qui a été fait par l'IDEAP. C'est des services qui ont mis sur le papier toutes les tâches, tout ce qu'ils font. Les éléments décrits sont très vagues. Cela donne un cadre qui n'est pas forcément figé, c'est des contrats qui sont évolutifs aussi. On pourrait très bien rajouter une prestation demain.

Qu'est-ce que le cadre amène comme avantages ?

Le cadre amène des avantages dans le sens où on sait où on va. Tout en sachant que les cadres que l'on nous a donnés sont des cadres qui sont modulables. Tous les cahiers des charges qui ont été faits dans tous les services, il n'y en a aucun qui sont précis, ils sont précis sur certaines tâches qui sont obligatoires mais tout le reste est évolutif. On peut très bien dire : aujourd'hui on ne s'occupe pas de la programmation du Pont Rouge, on a vu que cela ne correspondait pas avec le service culturel pour une question d'organisation. On a dit : on sort de cette prestation. On a regardé uniquement l'aspect promotion des groupes jeunes où on les accompagne pour leurs premières démarches.

Est-ce qu'un contrat de prestation est/serait applicable avec la structure ? 3.2

Quelle forme devrait avoir ce contrat ?

Par rapport à la transparence, quelle est votre attente vis-à-vis d'un prestataire ?

La transparence pour moi, c'est toutes les décisions qui sont prises ou tous les événements qui sont en relation « avec la politique. Je devrais être au courant. Au même titre que les décisions que moi je peux prendre en tant que politique, je devrais tenir au courant le service. Quelque fois c'est un peu difficile parce que nous sommes interpellés dans la rue pour des choses ou d'autres, si on prend des décisions en disant c'est ok, je m'en occupe, c'est en ordre, c'est peut-être en contradiction avec ce que l'on essaie de mettre en place dans le service. Après c'est le côté politique qui dit que parfois dans le relationnel il faut serrer le poing dans la poche et on corrige le tir la prochaine fois. C'est pour moi des éléments de transparences qui sont importants.

Elle me prépare des courriers, la seule chose que je demande c'est de me les envoyer, de savoir de quoi il en ressort si je suis interpellé dans la rue. Je laisse pas mal de liberté, mais vraiment d'être mis au courant.

Est-ce que le montant alloué à la structure figure comme un montant ou comme plusieurs montants dans les comptes de la municipalité.

Le service, c'est un plan comptable très compliqué dans lequel on a des montants pour les salaires, les charges sociales, les animations. Suivant comment le service veut une différenciation entre l'animation extra-muros et les animations internes, c'est le service qui peut donner des éléments pour identifier les aspects des différents projets. Le montant total alloué à Soluna a et composé de plusieurs points. Les temps de travail sont alloués en fonction des services.

Annexe 10 – Entretien Steve Chambovey - Avalts

Entretien avec monsieur Steve Chambovey – Responsable Secteur A / Association Valaisanne des Travailleurs Sociaux (AVALTS)

Entretien du 5 avril 2013 - Durée 35 minutes

La Coupole à Martigny

Agé de 38 ans, animateur socioculturel depuis 1999, diplômé en 2004 il est praticien formateur et travaille à 90 % aux Centre de Loisirs et Culture de Martigny depuis le 1^{er} janvier 2004. Il est également vacataire auprès de la Haute Ecole Spécialisée (HES-So) et donne 160 heures d'enseignement à la Haute école de Sierre, annuellement, dans la filière travail social. Il est également coordinateur du secteur A, secteur Animation de l'Association Valaisanne des Travailleurs Sociaux (AVALTS). Sa formation a été faite en emploi auprès de l'ASLEC de Sierre.

Steve Chambovey, pourriez-vous me donner un historique des structures de l'animation socioculturelle en Valais ?

Entre 1964 et 1965 les premières structures de loisirs voient le jour entre Monthey, Sion et Sierre. Le Centre de rencontre et d'amitié de Monthey, le RLC Rencontre Loisirs et Culture à Sion et l'Association Sierroise de Loisirs et Culture. Ce sont les trois premiers centres d'animation socioculturelle dévolue aux jeunes en Valais. Entre 1964 et 1968 ces structures voient le jour. L'essor des structures suivantes est plutôt dans les années 80. Un développement aurait eu lieu dans les milieux psychiatriques mais il est difficilement traçable. Durant les années 80 l'essor se développe à l'exemple de la structure JLR : Jeunesse Loisirs Rencontres développée en ville de Martigny. Dans les années 90 la structure de Fully voit le jour. Elle a fermé puis rouvert. A Saint-Maurice, durant les années 90 la Dzèbe voit le jour. La Maison des jeunes d'Ardon est une structure nouvelle créée en 2011. Une personne a été engagée en emploi et accompagnée par la Haute Ecole.

Connaissez-vous ce qui se passe en Haut-Valais ?

Dans le Haut-Valais, les structures sont liées aux paroisses. Les structures sont donc rattachées au district et les animateurs travaillent dans plusieurs villages. Il y a peu de gens qui sont formés dans ces relais jeunesse, ils sont, soit dans des formations ES, soit dans les formations HES. Souvent les gens travaillent peu de temps et changent de structures. Les professionnels sont souvent formés à l'école de Lucerne.

Pouvez-vous nous parler de la formation des professionnels ?

Selon la statistique faite en 2009 les places dans l'animation socioculturelle ont quasi doublé en Valais entre 2000 et 2009. Actuellement toutes les structures d'animation socioculturelle liées à la jeunesse auront des personnes formées à un niveau ETS mais quasi toutes ont un niveau HES dans la grande majorité des personnes formées. En traçant de Sierre jusqu'à St-Gingolph, il y a uniquement des personnes formées HES. En contactant 99 institutions valaisannes qui employaient des animateurs socioculturels il y avait 15 ept de poste de travail pour l'animation socioculturelle avec des postes moyens de 60 % d'occupation, en 2009 on trouve un poste moyen 60 % avec environ 30 ept de postes de travail pour l'animation socioculturelle. La grande évolution a bien entendu eu lieu dans les Centres de loisirs et culture chez qui on peut constater le trois quarts des postes.

Les premiers écrits sur l'identité, l'animation qui se situerait en Valais ont eu lieu en 2001 à l'occasion de la création de la charte sur l'animation socioculturelle. Cette charte a été réactualisée en 2012 pour les 20 ans de la formation de l'animation socioculturelle. 80 professionnels ou institutions ont signé cette charte en 2012.

Quels sont, selon vous, les enjeux, les opportunités à venir, quel est le vent qui souffle en Valais actuellement ?

Je vois un danger actuellement, il faut bien présenter ses chiffres, être efficace dans la communication, il y a de la gestion qui arrive en face par les conseils communaux. Je pense qu'il faut vraiment soigner l'emballage et le travail de fond doit être fait. Nous devons pouvoir expliquer ce que l'on fait. Ce que l'on fait, ce n'est pas 60 journées d'ouverture pour l'animation socioculturelle pendant trois mois, c'est que l'on développe des compétences chez les jeunes. On doit pouvoir expliquer quelles plus-values possède le métier de l'animation vis-à-vis d'une population. Par exemple au niveau de la jeunesse, on ne dit pas que l'on fait du foot ou du baby-foot avec les jeunes, il y a encore un grand travail à faire à ce niveau-là et je pense que c'est un grand enjeu actuellement. On peut voir dans divers structures valaisannes qu'il y a eu des difficultés ces quelques dernières années. Les animateurs doivent pouvoir expliquer et trouver les bons mots pour expliquer aux politiques où est-ce qu'ils mettent des enveloppes parfois importantes. Voici encore un enjeu. Au niveau des opportunités, il faut savoir aussi se développer sur une ville entière, il faut profiter de ne pas avoir forcément besoin d'un lieu il faut développer les compétences professionnelles plutôt que l'outil.

Pensez-vous que de copier ce qui fonctionne dans un lieu est une bonne manière de fonctionner ? Monsieur Gabriel Bender, animateur socioculturel et sociologue parle de la technique du marcottage.

On en fait référence pour le développement de nouvelles structures d'animation socioculturelle. Je prends l'exemple de la structure de Fully qui a été développée avec l'appui de la structure de Martigny. Fully a demandé à la structure de Martigny d'étendre ses compétences et profiter de son histoire, de ses expériences pour remettre en place une structure dans son village. Gabriel Bender a largement accompagné la démarche. Il faut faire attention dans la reproduction de ces structures, je me rappelle d'un exemple où le délégué à la jeunesse pour le canton du Valais avait demandé aux structures du Haut-Valais de venir visiter les structures du Bas et de reproduire le fonctionnement. Cette expérience s'est soldée par un échec. Je pense que c'est au niveau local que l'on peut régionaliser car les gens connaissent les habitudes politiques, les lobbys et la manière de faire locale. Il faut être connecté. Cela serait très difficile pour quelqu'un qui est trop éloigné.

Voulez-vous dire par là que ce qui fonctionne dans un périmètre fonctionnerait dans tout autre périmètre ?

Oui, en adaptant à la localité. Il y a des spécificités locales et je pense que les compétences de l'animation, du métier de l'animation sont là pour repérer ses spécificités. Je prends deux exemples Martigny et Martigny-Combe, quelqu'un qui ne connaît pas que c'est deux communes, il ne verra pas la différence. Et ces deux terreaux politiques sont radicalement différents. Il y aura une spécificité à avoir de par l'histoire de Martigny et de Martigny-Combe. La personne qui arrive dans ce milieu n'a pas la même expérience qu'une structure de proximité à l'exemple de la structure de Martigny qui a 30 ans d'existence dans la ville.

Uniformiser une approche ou une méthode tout en adaptant la manière de communiquer et la stratégie d'approcher le réseau dans un lieu serait donc pertinent ?

L'approche globale, le fameux projet d'être en présence avec les jeunes qui est une sorte d'attitude de l'animateur, elle est transversale, après c'est savoir comment tu communique. Si on regarde comment fonctionnent les Centres de loisirs on peut faire une méthodologie de l'animateur socioculturel valaisan, il y aurait une méthode non pas unique mais qui serait fédératrice dans la manière de fonctionner. Cela est sûrement dû à la courte histoire et l'expérience, et également au type de formation des personnes. J'ai 38 ans et je fais partie des vieux animateurs en Valais.

Dans vos réponses vous disiez qu'il y a un enjeu sur la communication et la preuve de son travail. Pensez-vous que les animateurs socioculturels ont une formation qui permette de dépasser cet enjeu ?

Oui mais pas tous, les animateurs ont une base, par contre je me souviens lorsque une rencontre romande de la fédération anim.ch qui fédère les animateurs, je me rappelle de conflits et de discussions entre des gens qui parlent finance et gestion publique, management et des gens qui

sont terrains, idéalités et vision d'un monde meilleur. Mon discours restait qu'il fallait former des gens à la communication et à utiliser les mêmes outils que les autres parce que c'est eux qui vont faire le pas vers les autres. Je pense qu'il y a une partie des animateurs qui sont à des postes clés, qui doivent se former à repérer les enjeux des nouvelles gestions publiques, à comprendre le fonctionnement et avoir des outils par la formation continue d'analyse et donc de transmission de cette analyse. Je pense qu'en Valais on a un atout par rapport à Genève. Le politique avec qui on communique, cette personne avec qui on est en lien partout, je pense que quand on habite une ville de 100'000 habitants comme Genève ou Lausanne, le politique avec qui on travaille ce sera dans ta tête une personne technocrate, une hiérarchie et un qui est à 100 mille lieues de tes préoccupations de terrain. Je pense qu'il faut être bon dans le lobbying, dans l'arrangement et être en proximité, pouvoir communiquer dans ces moments qui sont informels, apéros ou verres de l'amitié. On vit avec les gens au même moment. Peut-être que sur Genève on est vite déconnecté, j'imagine. Je pense que c'est l'avantage du Valais et qui pourrait aussi être l'avantage de nos petits lieux et petites communes.

Charte valaisanne de l'animation socioculturelle

Edition 2012

PREAMBULE

Cette charte a été élaborée à partir d'un brainstorming collectif réunissant 14 animatrices et animateurs socioculturels, le 19 novembre 2000 à la Maison des Jeunes de Conthey. Elle a été corrigée et acceptée lors de l'Assemblée Générale de l'Association Valaisanne des Animateurs.trices Socioculturel.le.s (AVANIMS) du 18 janvier 2001, au RLC Totem à Sion.

Onze ans plus tard, le 24 avril 2012, lors de l'anniversaire des 20 ans de formation valaisanne fêté par le Secteur A et la HES-SO Valais Travail Social, 43 professionnel.le.s, étudiant.e.s et professeur.e.s liés à l'animation socioculturelle ont réadapté et actualisé le texte aux réalités 2012.

La charte vise essentiellement à transmettre et promouvoir les valeurs inhérentes à la profession, à mettre en évidence l'identité professionnelle de l'animation socioculturelle et à assurer une unité au-delà des différences. Ce document joue le rôle à la fois de référence et de garde-fou, aussi bien pour les animatrices et animateurs socioculturels que pour les institutions qui emploient ces professionnel.le.s.

LES VALEURS DEFENDUES PAR L'ANIMATION SOCIOCULTURELLE

RESPECT

- Respect de soi, des personnes, des populations, des différences, des croyances et des valeurs de chacun.e ainsi que des groupes
- Respect de la libre-adhésion

OUVERTURE

- Favoriser la découverte de soi, des personnes et des populations
- Porter intérêt à leurs différences
- Prendre en compte le milieu social et le contexte de vie

JUSTICE SOCIALE

- Soutenir les personnes et les populations défavorisées
- Permettre la liberté d'expression dans le respect de chacun.e
- Soutenir la démocratie et le droit à l'autodétermination

PREVENTION

- Promotion de la santé globale (qualité de vie, bien-être, dignité, autonomie, etc.)
- Promotion de la préservation de l'environnement et du développement durable

OBJECTIFS DE L'ANIMATION SOCIOCULTURELLE

- Favoriser l'autonomie, la rencontre et les échanges des personnes, des populations dans la prise en charge de leurs propres besoins
- Valoriser les ressources et compétences des personnes et des populations
- Promouvoir et défendre la qualité de vie des personnes, des populations ainsi que des collaborateurs (plaisir, écoute, convivialité, etc.)
- Promouvoir la culture et la formation des personnes et des populations au sens large (formation professionnelle, formation continue, formation d'adultes, compétences sociales, etc.)
- Valoriser les pratiques artistiques, culturelles et sportives afin de favoriser la participation, la prise de responsabilité et la création
- <<Recentrer la marge et marginaliser le centre>> : créer des liens entre les groupes sociaux, favoriser le vivre ensemble

ROLES DE L'ANIMATEUR.TRICE SOCIOCULTUREL.LE AUPRES DES PERSONNES ET DES POPULATIONS

DEVELOPPEMENT PERSONNEL

- Valoriser l'identité de chaque personne
- Accompagner les personnes à développer leur propre pensée afin qu'ils puissent trouver un sens à leur vie
- Soutenir les personnes et les populations dans la défense de leurs droits et besoins
- Baser les actions sur les ressources et compétences des personnes et des populations

PROMOTION CITOYENNE

- Offrir des espaces d'expression et d'échange
- Favoriser l'esprit critique
- Travailler sur les préjugés, idées reçues et stéréotypes afin de les atténuer
- Encourager les personnes et les populations à prendre leur place dans la société

DEVELOPPEMENT LOCAL

- Participer au développement de son lieu d'intervention

PROMOTION CULTURELLE

- Promouvoir les pratiques culturelles (selon déf. UNESCO) sous ses formes les plus diverses

MILITANCE

- Œuvrer pour une amélioration de la justice sociale

CONSCIENTISATION

- Accompagner les personnes dans le repérage de leurs besoins
- Poser régulièrement la question du sens des actions
- Rendre visibles les liens existants entre les personnes et les populations
- Décloisonner, ouvrir à de nouvelles perspectives, idées, actions, etc.

INTEGRATION

- Être en lien avec les personnes et les populations et travailler sur une base de confiance
- Favoriser les liens entre les personnes et les populations
- Encourager et faciliter l'intégration de chacun.e dans la vie sociale

MEDIATION

- Offrir des espaces de débat et de dialogue entre les différents acteurs sociaux
- Rendre les frontières sociales plus perméables
- Accompagner chacun.e dans la résolution de conflits interpersonnels ou sociaux

ANIMATION DE GROUPES

- Accueillir et donner une place à chacun.e dans l'acceptation des différences
- Permettre à chacun.e de s'exprimer dans ses différences et dans ses ressemblances
- Aider les groupes à identifier et utiliser leurs propres ressources et leurs compétences
- Travailler sur la dynamique de groupe

REALISATION ET APPUI A DES PROJETS

- Coordonner et gérer les projets **avec**, par et pour, les personnes et les populations
- Promouvoir et susciter l'émergence de projets qui font appel à la créativité et la participation des populations
- Accompagner et intégrer les personnes dans le processus de mise en place du projet
- Favoriser la coaction (participation active) et la collaboration entre les personnes et les différents partenaires du projet
- Évaluer la pertinence des projets

DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

- Participer au développement, à l'amélioration, à l'exploration et à l'expérimentation de ses pratiques professionnelles

METHODES DE TRAVAIL PRIVILEGIEES

ÉVALUATION PARTICIPATIVE CONTINUE

- Créer et utiliser des outils d'évaluation des projets et des actions (ex. éducation populaire)
- Travailler par objectifs via la méthodologie de projet

CODEFINITION DU CADRE

- Permettre aux personnes et aux populations de construire et d'expérimenter le cadre de l'action avec l'animateur.trice
- Transmettre et défendre des valeurs (respect, solidarité, etc.)

MISE EN RESEAU

- Créer un réseau de compétences
- Travailler avec et sur l'extérieur (réunir les ressources internes et externes des divers collaborateurs)
- Encourager les personnes et les populations à utiliser les réseaux sociaux en place
- Favoriser et développer la collaboration pluridisciplinaire
- Créer de la documentation sur le métier d'ASC (archivage des plus-values, rendre visible les interventions, les compétences, etc.)

POSITIONNEMENT PROFESSIONNEL

- L'animateur.trice défend les Droits humains
- L'animateur.trice vise à rendre les personnes autonomes dans leurs choix
- L'animateur.trice est soumis au devoir de discrétion et au devoir de signalement
- L'animateur.trice explique le fonctionnement et les enjeux des projets aux populations et aux décideurs.
- L'animateur.trice se remet régulièrement en question (autoévaluation)
- L'animateur.trice continue de se former et de s'informer (dans la mesure de ses possibilités)
- L'animateur.trice s'adapte au rythme des personnes et des populations

12 DECLARATION DU CANDIDAT

Par ma signature, j'affirme et atteste que j'ai mené seul cette étude sous la supervision de mon directeur de mémoire, Monsieur David Giaque. Toutes les sources auxquelles j'ai eu accès ont été mentionnées selon les consignes données par la Haute Ecole de Travail Social de Genève.

Date :

Nom :

Prénom :